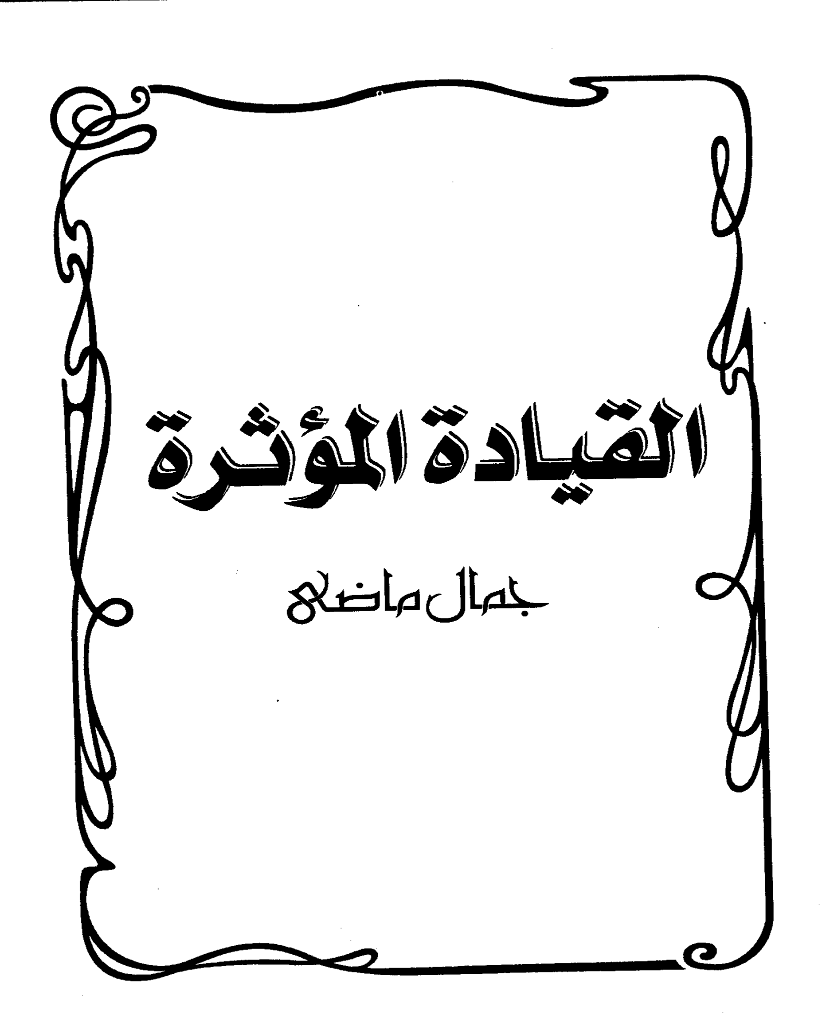


القيادة المؤثرة

جمال ماضي

الطبعة الأولى للناشر

١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

بطاقة الفهرسة
فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة المصرية العامة
لدار الكتب والوثائق القومية
إدارة الشئون الفنية

ماضى، جمال
القيادة المؤثرة/ جمال ماضى. -ط١.- القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠٦
١٦٨ص؛ ٢٠سم
تدمك ٤ ٧٤١ ٢٦٥ ٩٧٧
١- القيادة ٢- القيادة الإدارية
أ- العنوان
٣٠١,١٥٥

رقم الإيداع: ٢٠٠٦/١٣٢٣٠

الترقيم الدولى: I.S.B.N
977 - 265 - 741 - 4

دار التوزيع والنشر الإسلامية
مصر - القاهرة - السيدة زينب ص. ب: ١٦٣٦
٢٥١ ش بورسعيد ت: ٣٩٠٠٥٧٢ - فاكس: ٢٩٣١٤٧٥
مكتبة السيدة: ٨ ميدان السيدة زينب ت: ٣٩١١٩٦١
www.eldaawa.com
email:info@eldaawa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله القائد والأسوة ﷺ. . وبعد.

ما أحوجنا إلى قيادات ناجحة، تقود الأعمال، وتحقق الأهداف، وتبنى الأجيال، ليعود إلى واقعنا الإسلام الغائب، فتعود الحياة إلى الزمن، فينبض من جديد برجال كأصحاب النبى ﷺ، قادة للدنيا، يجاهدون، حتى لا تكون فتنة، ويكون الدين كله لله.

والتأثير وإن كان اليوم فنًا يتحدث عنه العلماء ويدرسونه، فإنه لب وجوهر القيادة المسلمة، وذلك لأن القيادة بالتأثير، والتأثير محله المشاعر والوجدان، ولغة المشاعر هى لغة الإسلام.

لذلك جاء هذا الكتاب يتناول وسائل التأثير فى القيادة المسلمة، أقدمه إكبارًا واحترامًا وحبًا:

لكل قائد

لكل قدوة

لكل مرب

لكل تربوى



من أجل بناء جيل كجيل الصحابة، يصنع به الله النصر والتمكين.

وأخيرًا: أخى القارئ الكريم..

أتقدم إليك أولاً: شاكـرًا اختيارك للكتاب، وليـست محاولتى هذه لا تحتاج إلى التصويب أو التقويم، يقول الراغب الأصفهانى: «إنى رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابًا فى يومه، ثم ينظر فيه من غده إلا قال: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، وهذا من أعظم العـبر، وهو دليل استيلاء النقص على جملة البشر».

ولذلك فـإنى أخى القـارئ الفاضل أن تتـفـضل مشكورًا ثانيًـا، بتوجـيه ما ترى من مـقترحـات أو تعديلات أو إضافـات لتكون فى عين الاعتبار، والأخذ بها مستقبلاً إن شاء الله تعالى.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين..

جمال ماضى

***



الجزء الأول

الفصل الأول

القيادة المسلمة مؤثرة

١- القيادة فى الإسلام

٢- القيادة المؤثرة

٣- أسباب التأثير فى القيادة

٤- انتقاء القادة وتنميتهم

٥- تدريب القادة على وسائل التأثير

١- القيادة فى الإسلام

هل سمعت عن عمل فى هذا الوجود تم بدون قيادة؟ لا شك أن تصديق ذلك إنما هو ضرب من الخيال، واصطدام بفطرة الإنسان، الذى هو كائن اجتماعى مفطور على الاتصال بغيره. وتنظيم هذه العلاقة يتطلب بالضرورة وجود قائد يقوم ويرشد ويأخذ بالعمل نحو تحقيق أهدافه، وحقيقة إرسال الرسل إلى البشر إنما هى لقيادة الأمم وإخراجهم من الظلمات إلى النور، فما خلت أمة من الأمم إلا وقد بعث الله لها من يصحح عقيدتها ويقوِّم اعوجاج أفرادها: ﴿ **وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِى كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولاً أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ** ﴾ [النحل: ٣٦].

والقيادة فى الإسلام، معناها الحقيقى، تحقيق الخلافة فى الأرض، من أجل الصلاح والإصلاح، ولذلك كان أمر الله واضحًا فى قوله تعالى: ﴿ **فَلا وَرَبِّكَ لا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لا يَجِدُوا فِى أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا** ﴾ [النساء: ٦٥] وقد أمر النبى ﷺ بها، ولو كانت فى الاجتماع القليل العدد، أو المتواضع الهدف: يقول ﷺ: «**إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم**» (أبو داود)، فما بالك بالاجتماع الكثير والهدف الأسمى..! ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة اهتمامًا خاصًا، لكونها دعامة من دعائم الدين، الذى لا يتم إلا بها، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية فى (السياسة الشرعية):

«يجب أن يُعرف أن ولاية أمر الناس مـن أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بهـا، فإن بنى آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتـماع، لحاجة بعضهم إلى بعض، ولابد لهم عند الاجتماع من رأس».

ومن أخص أنواع القيادات، القيادة التربوية، إذ إن تربية الأجيال وبناء الأمم والعـمل على نهضـتـها، مـرهون نجاحـه بتـوافر القـيادة التـربوية الصحـيحة، والأزمة التى تحـاصر أمتنا اليوم مـا استفحل أمـرها إلا حال غياب المربى القـدوة أو القائد التربوى، وهذا ما أوصى بـه الإمام الغزالى حجة الإسلام فى قوله: «ينبغى للسـالك من شيخ مرشد ليخرج الأخلاق السيئة منه بتـربيته، ويجعل مكانها خلقًا حـسنًا، ولابد للسالك من شيخ يؤدبه ويرشده إلى سبيل الله تعالى».

وأجمع العلماء أن لب وجوهر فاعليات عملية القيادة فى التأثير المتبادل بين القائد والأتباع والقيادة الناجـحة، هى التى تستطيع التأثير على سلوك الأفراد، لتقـوم بمهمتها فى التـوجيه والإرشاد، وتحقيق أهداف الجـماعة، والعمل على تنميتها وتماسكها والمحافظة على قوة بنائها.

* * *



٢- القيادة المؤثرة

قد يظن الكثير أن القيادة تعنى السطوة أو السيطرة أو التملك أو القوة، وهذا ضرب من الخطأ. حينما جاء الرجل ترتعد فرائصه إلى رسول الله ﷺ رد عليه القائد ﷺ: **«هوِّن عليك فإنى لست بملك، إنما أنا ابن امرأة من قريش تأكل القديد»** (البداية ٤/ ٢٩٣).

وقد يظن البعض أنها المركز أو المكانة، فتراه يتهيئ لها بشخصية أخرى ونفس متغيرة وحال غير الحال، وهذا وهمٌ يصاب به الضعاف من القادة، أقزام الإيمان والفهم. حينما حبس رسول الله ﷺ أبا سفيان مع عمه العباس رضى الله عنه فى صلح الحديبية، ليرى أبو سفيان قوة الإسلام وجلال القائد وطاعة الجند، وعندما مرت الكتيبة الخضراء وفيها رسول الله ﷺ قال أبو سفيان للعباس:

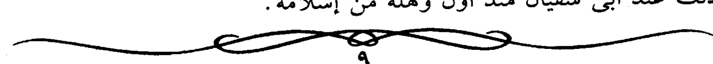
لقد أصبح ملك ابن أخيك اليوم عظيمًا!!

فرد عليه العباس يصحح المفهوم فى إطار الإسلام والإيمان:

إنها النبوة.

قال: فنعم إذًا (ابن هشام ٢/ ٢٦٨).

لقد وعى العباس رضى الله عنه المفهوم الحقيقى للقائد من خلال هذا التفاعل النشط المؤثر.. من خلال القدوة والأسوة ﷺ، فأراد أن يصحح ذلك عند أبى سفيان منذ أول وهلة من إسلامه.



والقيادة المؤثرة هى التى يترجم بها القائد مهمته بسلوكه، فليس تأثيرها من خطبة عصماء، أو صرخات عرجاء، أو صيحات رنانة، وإنما التأثير يكون فى سلوك يغنى عن الكلام، ويترجم المهام القيادية فى تؤدة وهدوء، فتتقدم الأعمال، ويزيد الإنتاج، وتتحقق الأهداف.

لما جاء الهرمزان مستسلمًا ليقابل القائد عمر بن الخطاب، رأى عمر نائمًا فى المسجد، فسأل: أين حُجّابه؟ وأين حراسه؟

فقالوا: ليس له حُجّاب ولا حرس.

فقال: ينبغى أن يكون نبيًا.

فقالوا: بل يعمل عمل الأنبياء. (ابن كثير ٧/ ٨٧)..

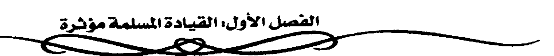
ولعل ذلك يذكِّرنا بالقائد عثمان بن عفان خليفة المسلمين، فقد كان حياؤه يمنعه من الحديث، ولذلك جاء فى أول خطبة خطبها بعد توليه أمر القيادة: وأنتم إلى إمام عادل أحوج منكم إلى إمام قائل. (العسكرى ص١٤٧)

ونخلص من ذلك بأن القيادة المؤثرة:

ليست مجرد مركز أو مكانة أو قوة.

وإنما هى تفاعل نشط مؤثر.

وهى سلوك يترجم به القائد مهمته.



التى تتلخص فى هذه النقاط المحددة:

١- المساعدة فى بلوغ هدف الجماعة.

٢- تحريك الجماعة دومًا نحو هذه الأهداف.

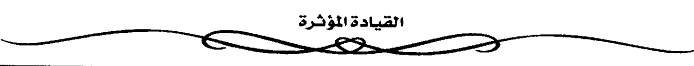
٣- تحقيق التفاعل والترابط بين الأفراد.

٤- الحفاظ على قوة وتماسك الجماعة.

هل أنت قائد؟!

أرجو أن تؤجل الإجابة عن السؤال المطروح، وذلك بعد اطلاعك على الجدول التالى..

وجه المقارنة	القائد	الرئيس	الإدارى
الاختيار	ينبع من داخل الجماعة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد.	يأتى نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائى.	يحصل على مركزه بالتعيين.
الهدف	يعمل لتحقيق هدف ترسمه الجماعة.	يعمل لتحقيق هدفه الذى يتخيره فى حدود مصالحه.	هدفه حيازة ثروة أو جاه.
الأفراد	الأفراد يختارون القائد ويصبحون له أتباعًا.	لا نطلق على المرءوسين أتباعًا لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم.	لا نطلق على الأفراد أتباعًا أو مرءوسين.



وجه المقارنة	القائد	الرئيس	الإدارى
السلطة	سلطة القائد اختيار تلقائى من أفراد الجماعة .	سلطة الرئيس من سلطة خارج الجماعة .	قد يكون أكبر الأعضاء أو أكثرهم أقدمية .
العلاقة	يعمل القائد على الامتزاج بأتباعه والاختلاط بهم .	توجد هوة وتباعد اجتماعى مقصود بين الرئيس والمرءوسين .	العلاقة تحكمها اللوائح ومرتبطة بالعمل .

من خلال الجدول يتضح أنه ليس كل إدارى قائدًا، أو كل رئيس قائدًا، وبالتالى فالإدارى والرئيس بالتدريب والإعداد، إن توفر الاستعداد مع الموهبة، وإن وجدت مواصفات معينة، قد يكون كل منهما قائدًا!!

* * *



٣- أسباب التأثير فى القيادة

إن أهمية التأثير فى القيادة، هى الثمرة التى يجنيها القائد الناجح، فليست القيادة فى أن يكون الإدارى قائدًا أو أن يتحول الرئيس إلى قائد، وإنما السر يكمن فى كيفية التأثير، فعلى أى شيء يعتمد التأثير؟ :

* هل التأثير يعتمد على سمات القائد الجسمية والمعرفية والعقلية؟ كالمظهر الشخصى والحيوية والذكاء والثقة بالنفس والسيطرة.. بالطبع لا.. فقد تتوافر هذه الصفات فى شخص ولا يكون قائدًا، وقد تتوافر فى قائد ولا يكون ناجحًا مؤثرًا!!

* هل التأثير يعتمد على موقف معين يمر به العمل، ويتطلب إمكانية معينة؟.. بالطبع لا أيضًا.. فقد لا تنجح الإمكانية المطلوبة فى التأثير لأسباب عديدة.

* هل التأثير يعتمد على نوعية الأتباع ونشاط القائد وبناء وهدف الجماعة وظروفها؟ بالطبع لا.. وإن كان بالتفاعل بين الثلاثة قد يكون هناك تأثير خفيف!! ولكن لا يمكن تحديد أيهم يؤثر فى الآخر! ومدى هذا التأثير.

* هل التأثير يعتمد على وظيفة القائد؟ فكل من قام بوظيفة القائد امتلك وسائل التأثير؟! وهذا أبعد ما يكون أو أن يحسب من أسباب التأثير فى القيادة.



أما التـأثير المطـلوب فى القيـادة فقد أجـمله أهل الخبـرة، فى أنه مع التفاعل بين كل المتغيرات السابقة، لابد من توافر صفات التأثير فى القائد وهى:

١- عضو طيب فى الجماعة.

٢- يؤمن بإمكانات الأفراد.

٣- مهارة الاتصال السهل بالأفراد.

٤- العمل على إيجاد جو يتسم بالسماحة.

وبالتـالى تعود الثـمرة المرجـوة من أن أفراد الجـماعة يـعتمـدون على أنفســهم، ويسهــمون بدور فعـال فى تشكيل الأعمـال ومصـائر الأمور. وهنالك لا يكون القائد هو مركز التأثير الأول والأخير، وإنما تفاعل وتأثير متبادل بيـنه وبين الأتباع. ونجمل الأمر فى أن التأثير: سلوك ينمـيه القائد ليكون مؤثرًا.

وهكذا حال القـيادة المسلمة، فقـد كان عمر بن الخطاب حـريصًا على الاتصال السريع بالأعمال، ويتضح ذلك من خلال رسالته إلى القائد سعد ابن أبى وقاص: «لا يكرهنك ما يأتيك عنهم، ولاما يأتونك به، واستعن بالله وتوكل عليه، واكتب إلىّ فى كل يوم» (الطبرى ٣/ ٤٩٥).

ويتجلى فى إشاعة جـو السماحة حينما جاء عمرو بـن العاص قائد مصر غاضـبًا فى أمر من الأمور، إلى الخليـفة عثمـان بن عفان وكان يرتدى جُـبَّة حشـوها قطن مصرى، فـأراد عثمـان أن يداعبه، وكـأنه يريد أن يذهب عنه

غضبـه، فقال ما حـشو جُبَّتك؟ قـال: عمرو. قال: قد علمـت أن حشوها عمرو، ولم أُرِدْ هذا، إنما سألت أقطن هو أم غيره؟!!. (ابن الأثير ٣/ ٨٨).

ويتجلى فـى اختيـار الأصلح، ومعـرفته بإمكانات الأتبـاع، فبـعد أن استـشار القـائد أبو بكر الصديـق أهل الرأى، وكاتمهم الأمـر فى اختـيار خليفـته عمر بـن الخطاب، ولما شاع الأمر بين الناس وتخـوفوا من غلظة عمر، جاءه طلحة يتحدث بلسان القوم: ماذا تقول لربك يوم القيامة؟ قال أبو بكر: أجلسونى، فلما أجلسوه قـال: أبالله تخوفونى، خاب من تزود من أمركم بظلم، أقول لربى:

اللهم استخلفت على أهلك خير أهلك (ابن الأثير ٢/ ٤٢٥).

ويتجلى كذلك أنه فى الجماعة يتحـمل مثل ما يتحملون، له ما لهم، وعليه ما عليهم. فى عام الرمادة كـان عمر يتحسس أحوال الناس فلم ير فيهم ضاحكًا أو متكلمًا وكان يقول:

كيف يعنينى شأن الرعية إذا لم يمسسنى ما مسهم (الطبرى ٤/ ٩٨).

وإذ به كمـا يقول الإمام ابن كثـير: وألزم نفسه أولاً قـبل الناس حتى اسود لونه وتغير جسمه وخاف المسلمون عليه الضعف (٧/ ٩٠).

ولا يمنع ذلك بالطبع أن ينعم القائد فى وقت التيسير بنعم الله تعالى، فقد كان عثمان على العكس من ذلك، ولما قيل له: كان عمر لا يأكل من الضأن إلا مسانها (وكان عثمان يأكل صغارها) قال عثمان: يرحم الله عمر ومن يطيق مثل عمر؟!



هل القادة يولدون أم يصنعون؟

وهل التأثير فطرى أم مكتسب؟

سؤالان قديمان، ولكننا باستقصاء أسباب التأثير، يتبين لنا بوضوح أن سمات القائد شخصية ومعظمها مكتسب، وأن القيادة كدور مؤثر مكتسبة أيضًا، ولذلك يمكننا القول: «إن القائد يُصنع أكثر مما يولد» والقيادة يمكن تعلمها وتعليمها، وبالتالى فالتأثير ليس بفطرى وإنما هو مكتسب، وهذا يتطلب أمرين:

أولاً: انتقاء القادة وتنمية السلوك التأثيرى.

ثانيًا: تدريب القادة على وسائل التأثير.

* * *





٤- انتقاء القادة وتنميتهم

أ- كيف تكشف نوعية القائد؟

البحث عن القادة، يعتبر من المهام الصعبة جدًا، ولكن بالملاحظة الدقيقة، تبين أن هناك فروقًا واضحة، بين من يصلح للقيادة ومن لا يصلح.

ولذلك فقد يكون هذا الكشّاف معينًا فى الكشف عن القادة، عن طريق الملاحظة الدقيقة فى ممارسة القائد للمهام وتنفيذه للأعمال.

وهذا الكشاف يدور حول خمسة بنود:

نسبة إصدار الأوامر، وكيفية إصدار الأمر، وهدف الأمر، وكيفية تحقيق القائد لعملية التوجيه، ثم أخيرًا سلوك القائد مع الأعضاء.

الكشاف	غير الصالح	الصالح
١- نسبة إصدار الأوامر	نسبة إعطاء الأوامر كثيرة.	نسبة إعطاء الأوامر معدومة.
٢- كيفية إصدار الأمر	فى صورة صريحة.	فى صورة اقتراح بالعمل وليس أمرًا.
٣- هدف الأمر	تحقيق رغبة القائد مثل: - اعتراض رغبة الأعضاء - توقف نشاط معين - تحقيق رغبة القائد وحسب.	يرتبط بأهداف العضو نفسه: فتقدم الاقتراحات فى الوقت المناسب الذى يتفق وحاجة العضو.



الكشاف	غير الصالح	الصالح
٤- التوجيه	- توجيه النقد غير الموضوعى مثل: - يوجه إلى الشخص وليس إلى العمل- لا يوضح سبب الفشل أو التقصير - لا يقترح وسائل التحسين. - المدح يأخذ غالبًا الطابع الشخصى.	تشجيع التوجيه الذاتى مثل: المناقشة الجماعية- قرار الأغلبية- المناقشة الحرة- تكليف اللجان ببحث موضوعات معينة- تقبل الأقلية لقرار الأغلبية.
٥- السلوك مع الأعضاء	هناك هوة مصطنعة ومقصودة بينه وبين الأعضاء، والعلاقة بينهما فى الأمر فقط.	سلوك المرح والشقة: وهو نوع غير مخطط من السلوك، ينشأ بين القائد والأتباع.

* وقد يكون الأمر أكثر صعوبة، حينما تجد أمامك قادة كلهم صالحين، ونريد أن ننتقى منهم.

وهذا ما تعرض له الخليفة عمر بن الخطاب وهو يتحدث عن قائد لمعركة نهاوند، فى وقت توفر فيه قادة عظام أمثال أبى عبيدة بن الجراح وعمرو بن العاص وخالد بن الوليد والزبير بن العوام وغيرهم.



وبينما عمر يفكر، جاءته رسالة من النعمان بن مقرن والى كسكر يقول فيها: إن مثلى ومثل كسكر كمثل رجل شاب وإلى جنبه مومسة تلّون له وتعطر، فأنشدك الله لما عزلتنى عن كسكر وبعثتنى إلى جيش من جيوش المسلمين..

وصلت رسالة النعمان إلى عمر، فوجد فيها ضالته وعثر على القائد، وقبل المعركة كان دعاء النعمان..

«اللهم إنى أسألك أن تقر عينى اليوم بفتح يكون فيه عز الإسلام وذل يذل به الكفار، ثم اقبضنى إليك بعد ذلك على الشهادة»..

والتفت النعمان إلى الناس وقال: أمنّوا يرحمكم الله.. فأمّن الناس وبكوا... (الطبرى ٤/ ١١٩) وقد كانت الشهادة.

وإن النفس لتأمل أن يعود إلينا المناخ الإسلامى، الذى تتوافر فيه القيادات المسلمة، ويكون المجال فى اختيار القائد الأصلح.

ولكن لا عيب فى أن نبدأ من المهد، خاصة وإن توافرت العزيمة والإرادة والقوة، فى انتقاء القادة الصالحين، ثم تنميتهم.

وخير تنمية للقائد: التنمية الذاتية، فى السلوك التأثيرى، وهذا ما نلقى الضوء عليه فى النقطة التالية:

ب- تنمية السلوك القيادى المؤثر

١ - الفعالية فى تحقيق هدف الجماعة:

* **الكفاءة:** ويعنى بها القدرة الدائمة على الدفاع عن الجماعة والعمل من أجلها وتمثيلها.



* **الفهم:** استبصاره لهدف الجماعة، وفهمه للفكرة، يجعلانه دائمًا فى حماس لها قولاً وعملاً، بتحديده المراحل والتشجيع للوصول إلى تحقيقها.

* **التنظيم:** ومعناه.. تحديد عمله وعمل الآخرين وتخطيطه لعلاقات العمل وتنظيمها وتحسين توصيل المعلومات واستقبالها وعلمه بالأمور.

٢- القدرة على التأثير بالامتياز الفردى:

* **المبادأة:** أكثر الأعضاء إسهامًا فى أفكار المناقشة، والاهتمام بسلوك الجماعة وسيرها.

* **القيادة:** تحديد سلوك الأفراد والجماعة وسيادته على العمل واتخاذ القرار والقدرة على التعبير عن الرأى.

* **التقدير:** الاعتراف بجهود الأفراد والتعبير عن تقبله لعملهم وعدمه.

* **الثقة:** أعماله لا تستهدف مصلحته الشخصية، ويشيع الألفة والحب بين الأعضاء، وتأليفه بين الفرد والجماعة.

٣- الايجابية فى المشاركة الاجتماعية فى الجماعة:

* **التكيف:** بالاشتراك فى أعمال الجماعة، والحضور العملى فى جميع المجالات مهما قلت.

* **العضوية:** درجة تفاعله قوية مع أعضاء الجماعة، بمخالطته لهم، وتقديمه الخدمات، وحرصه على جو الألفة غير الرسمى.



* **التعاون**: بالتفاهم ودماثة الخلق والصراحة، مع تجنبه للمناقشات والألفاظ الحادة، وحرصه على الهدوء والاحترام المتبادل.

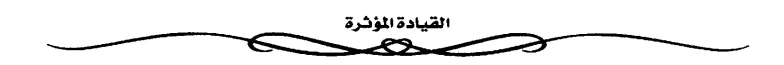
وأخيرًا..

وبهذه التنمية الذاتية للوسائل التأثيرية، يستطيع القائد أن يكون محل الأنظار ومحل الانتقاء والاختيار للقيام بالمهام والتكاليف.

كما يكون أداة من أدوات البناء فى استئناف الإسلام على الأرض.

أخرج الحاكم عن الشعبى قال: قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه: دلونى على رجل أستعمله على أمر من أمور المسلمين. قالوا: عبد الرحمن بن عوف قال: ضعيف، قالوا: فلان، قال: لا حاجة لى فيه، قالوا: من تريد؟ قال: رجل إذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم، وإذا لم يكن أميرهم كان أميرهم، قالوا: ما نعلمه إلا الربيع بن زياد الحارثى.. قال: صدقتم. (الكنز ٣/ ١٦٤).





٥- تدريب القادة على وسائل التأثير

أ- التدريب بالقدوة:

عن طريق الامتزاج بقائد مؤثر، ورؤية لأفعاله وأعماله، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أمران:

الأول: أن الأخطاء قد تنتقل بطريق خفى وقد تكون قاتلة أو مدمرة، وذلك لعدم عفويتها، وهذه مسئولية القدوة.

الثانى: تحقيق ما يسمى بالشخصانية؛ فى أن يكون صورة منسوخة من قائده، وبذلك لا نكون قد دربنا قائدًا جديدًا، بل نكون مثل من توقف فى سيره ولم يتقدم خطوة واحدة، ولا يعلم سببًا لذلك؛ لأننا ننسخ من القائد القدوة نسخة مكررة بسلبياتها وإيجابياتها.

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يستعمل هذا الفن فى إعداد القادة، أخرج ابن راهويه عن الحسن أن عمر بن الخطاب رد على أبى بن كعب رضى الله عنه قراءة آية، فقال أبى: لقد سمعتها من رسول الله ﷺ وأنت يلهيك يا عمر الصفق -(التبايع)- بالبقيع، فقال عمر رضى الله عنه: صدقت إنما أردت أن أجربكم هل منكم من يقول الحق؟ فلا خير فى أمير لا يقال عنده الحق ولا يقوله.. (كنز العمال ٧/ ٢).



وأخرج ابن عساكر عن النعمان بن بشير أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قال فى مـجلس وحوله المهاجرون والأنصـار: أرأيتم لو ترخصت فى بعض الأمور (تساهلت) ما كنتم فاعلين؟

فسكتوا. فقال ذلك مرتين وثلاثًا، فقال بشير بن سعد: لو فعلت ذلك قومناك تقويم القِدْح (السهم الذى كانوا يستقسمون به).

فقال عمر:

أنتم إذًا.. أنتم إذًا (الكنز ٣/١٣٨).

ب- التدريب بالموقف

عن طريق إعطاء المدرب الحق فى إدارة المناقشات، أو قيادة اللجان، أو إدارة الأعمال، أو تنفيذ مهام، وتكون هناك لجنة تخصصية تفحص التطور التدريبى لدى المدرب، ثم تقوّم أو تعـالج أو تهيئ المدرب لدور قيادى بما يضمن تحقيق أمرين: اكتسابه مهارات القيادة وقدرته على نقل المعلومات.

عند الطبرانى: عن رجل قـال: استعمل النبى ﷺ رجـلاً على سرية، فلما مضى ورجع إليه قال له: **كيف وجدت الإمارة؟** قال: كنت كبعض القوم، إذا ركـبت ركبوا، وإذا نزلت نزلوا، فـقال النبى ﷺ: **إن السلطان على باب عـتب** (شدة) **إلا من عصـم الله عز وجل.** فقـال الرجل: والله لا أعمل لك ولا لغيرك أبدًا. فـضحك النبى ﷺ حتى بدت نواجذه.. وفى رواية أنه المقـداد بن الأسـود رضى الله عنه. (الهـيـثـمى ٥/ ٢٠١)...

والحديث يدل على أن رسول الله ﷺ كان يدفع بأصحابه إلى القيادة عن طريق الموقف، ثم يتابع تطور الأمر عندهم.

ج- التدريب بالاختيار

القائد يأتى عن طريق عدة طرق، فهو إما قائد منتخب، أو قائد مختار لقدرته على عمل ما، أو قائد معين، أو قائد دون اختيار بأى من الطرق السابقة، حيث لا قائد محدد.

وبالدراسة تبين أن الأحسن أداءً فى التنفيذ.. القائد المختار، يليه المنتخب، ثم بدون قائد، وأخيرًا المعين.

وبالتالى فالتدريب بالاختيار يعد من أفضل طرق تدريب القادة، لأن الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه لإثباته أنه جدير بها، لحسن أدائه، فقد كان تلقائيًا دون أن يتنافس من أجل القيادة، وبالتالى فوسائل التأثير تكون له أنفع، وهو عليها حريص بطبعه وسلوكه.

***

الفصل الثانى

القائد المؤثر

(أ) أركان القائد المؤثر

١- أن يكون مربيًا

٢- أن يكون معلمًا

٣- أن يكون منظمًا

(ب) صفات القائد المؤثر

١- الإيمان بمهمته

٢- معرفته برجاله

٣- المبادرة والإبداع

٤- القدوة والمثل

٥- الحزم والعدل

أ- أركان القائد المؤثر

أولاً: أن يكون مربيًا

أخص فعاليـات التأثير لدى القائد التربيـة، والقائد المربى هو من فهم غايات التربية وأهدافها ومراحلها، وهى تتلخص إجمالاً فى ثلاثة أمور:

١- تشكيل وتكوين.

٢- تمايز واستقلالية.

٣- استمرار ومداومة

وتفصيلا:

١ - التكوين:

لما كان التكويـن غايته هو الإنسـان، فكان على القائد المربى، مـراعاة حال الإنسان بالضرورة، وحال الإنسان نجمله فى أمور ثلاثة:

١- الوجدانى. ٢- الحركى. ٣- الفكرى.

والتكوين لا يخرج عن مراعاة هذه المكونات الثـلاثة، وتنميتها بالملائم والمناسب.

ويمكننا من خـلال هذه المكونات أن نعـرِّف عملـية التكوين ومـراحل التشكيل بأنهـا: «وضع معارف معـينة وسلوكات مطلوبة بوسائل حـركية

مناسبة ووسـائل فكرية مناسبة، فى مناخ وجدانى مـلائم» وهذا التعريف يضمن لنا مراعاة المكونات مع تنميتها، فى تكامل وشمول.

وأى عملية تحتاج إلى عناصـر مختلفة، وكذلك التكوين، وأخطر هذه العناصـر الأسـاسى منهـا، وأولى بدايات عـملية التكوين من العناصـر التربوية.. التـربية الروحية الإيمـانية، ثم تأتى بعدها العناصـر الأخرى: الرياضيـة والفكرية والثقافيـة والسياسـية.. إلخ. والاعتمـاد على عنصر واحد فقـط يصنع خللاً ليس من السهولة علاجـه، يقول الدكتـور ماجد كيـلانى فى كتـابه أهداف التربية الإسـلاميـة: فى مناقشاتـى مع البعض لاحظت أنهم عند التحليل أو التطبيق يتعصـبون، يغضبون، يخرجون من المناقشة متهمـين إياى بالجدل!! ما هذا؟ ولماذا، وبالرجوع إلى أساس هذا الأمر، ألا وهو التـربية، وجدت أن ذلك مرجـعه أن المؤسسـات التربوية سواء الإسلامـية أو غيرها لا تهتم إلا بالحـفظ فقط، وهذا لا ينمى قدرة العقل أو التفكيـر، وإنما هو عملية استرجاع لمتون قـد تكون منفصلة تمامًا عن واقع الحياة المعاصرة، وهذا سر الـتعصب أو الغضب.. وقد دعا إلى هذا علماء السلف الأفاضل مثل سفيان الثورى (م١٤٨هـ) صنف القدرات العقلية إلى: الإنصـات ثم الاستماع ثم الفهم ثم العمل ثم الـنشر، وعبد الله بن المبارك يقول: أول العلم النية ثم الاسـتماع ثم الفهم ثم الحفظ ثم العمل ثم النشـر، وقد أثبت علم النفس الحـديث أننا نحتـفظ فى ذاكرتنا بنسبة ١٠٪ فقط أما نسبة ٩٠٪ فإنها ضائعة لإفسادنا قوانين التذكر. وهذه

المرحلة مسئولية سياسة التربية، والتى يمثل القائد فيها جزءًا رئيسيًا فى التنفيذ والتشكيل، ونجاح هذه المرحلة تكون فى تكوين نموذج بشرى يتحرك حركة عابدة واعية، ونعنى بها الفعل السلوكى المؤمن، بدءًا من إخلاص النية وانتهاءً بتحقيق الغاية وهى إرضاء الله تعالى، وواعية لأنها متسلحة بالعلم الذى هو فقه السير، وفهم الممارسة.

٢ - الاستقلالية:

تتلخص فى أن يحقق كل فرد كينونته الحقيقية، وليس معنى ذلك أنه يحقق ذلك بمجهوده، وإنما بالتربية، فإنها هى التى تنمى لدى الفرد بالمتابعة والملاحظة -من القائد التربوى- ما يبرز تفرده واستقلاله فى إطار قوانين التربية واحترام حرية الغير.

وتتجه التربية فى هذه المرحلة إلى إتاحة أقصى خبرات الفرد الشخصية، وتنمية التلقائية والاستقلال، بما يحقق الفوائد التالية:

- تنمية المسئولية الفردية.
- تنمية التلقائية الذاتية.
- معرفة نواحى التمايز للاستفادة بها.
- تنمية الشعور باستقلال وتلقائية الآخرين واحترامها.

والمسئولية فى هذه المرحلة مزدوجة بين سياسة التربية وبين الفرد المنفذ، وذلك لأن دور سياسة التربية كشف التميزات الفردية ثم وضع الإطار

العـام بالبرامج والوسـائل التربوية، التـى تعمل على إيجـاد المناخ الملائم لتنمية التمـيز الفردى والذاتية، ودور الفرد هنا يكاد يتسـاوى فى المسئولية مع قيادته التربوية، إذ إن نماء ما تميز به، يعـتمد بالضرورة على ذاتيته فى التنمية، خاصة فى الجو الملائم الذى وفرته القيادة التربوية.

وإن ألقى المنفذ المسـئولية كاملة على قيـادته، فإنه ينجم عن ذلك نوع من الخلط، غالبًا ما ينتهى بالمنفـذ إلى الفتور، وهو مرض قاتل، تتلخص أعراضـه فى الابتعـاد ثم الاقتـراب، أو فى الحركـة الواسعة ثم الـتوقف المميت. وإن حدث العكس فى تحديد المسئولية، واعـتبر المنفذ الاستقلالية بمعنى أن ما وصل إليه من تلقائـية هى نتيجة جهده وثمرة سـعيه فقط ولا دور لقيـادته، فهذا يدخـله فى الشطحات الفردية المـدمرة، التى هى باب خطير من الأبواب التى تؤتى منها الجماعات.

ونجاح هذه المرحلة يتوقف على التنمية المستـمرة للتميز الفردى من قبل سيـاسة القيـادة التربوية وذاتيـة المنفذ المتواصلة، مما يؤهـله بعد ذلك إلى التلقائيـة، وهى الفعل السلوكى الطبـيعى الذى ينفـذ إلى أعماق الشـعور والإحساس، ويسمى لدى المنفذ بالطبع والطبيعة.

٣- الاستمرار

من أهم غايات هذه المـرحلة جعل الفرد يكتـشف هذا الاستـمرار فى نفسه وفى جماعته.. وذلك ببث هذه المـعانى وترسيخها فى تصوره: أنه وريث الماضى ومسـئول عن المستقبل، كـما يجب عليه تحقـيق تقدم على

الجيل السابق، ولذلك ينبغى أن يعلم من أين يبدأ؟ ونبذ الغير ملائم من الموروث ونبذ العبودية الضيقة لها.

ولكى يسهم الفرد فى تقدم الجماعة، عليه أن يكون صاحب موقف إيجابى، وأنه حلقة متوسطة بين الماضى والمستقبل، خاصة نحو تاريخ وثقافة جماعته، فهما العنصران البناءان لتحقيق غاياته وأهدافه.

ونجاح هذه المرحلة فى مداومة الفرد على العمل وإن قل، ومن أهم مظاهر المداومة الثبات على الأصول التربوية السابقة، والصبر على التنفيذ، مهما كانت التضحيات، بمراحل الصبر الثلاثة:


﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾

[آل عمران: ٢٠٠]. فالصبر يكون فى النفس، والمصابرة مع الخصم بمغالبته بالصبر، فهم يصبرون كما نصبر، والمرابطة الثبات وإعداد العدة والتأهب المستمر.

ومسئولية هذه المرحلة تقع بكاملها على المنفذ، حتى لا يلقى اللوم على القيادة وسياستها التربوية، فيقع فريسة لمرض التوهم الذى يدفعه إلى الفرار من الوغى، وأحسب أنه من حقق مرحلتى التشكيل والاستقلالية بدقائقها: يضمن الاستمرار والمداومة.

وثمرة هذه المرحلة تكوين نموذج بشرى صالح للقيادة وحمل الأعباء وتنفيذ المهام، أى يكون جزءًا من السياسة التربوية.

وبذلك يضمن القائد تحـقيقه للركن الأول: أن يكون مربيًـا. . فالقائد الناجح هو من يعمل فى ثلاث دوائر:

١- فن التأثير القيادى.

٢- إعداد قادة صالحين.

٣- تنفيذ سياسة الجماعة.

***

ثانيًا: أن يكون معلمًا

أ- غايات التعليم:

ملخصها أن يصل القائد المؤثر بأتباعه إلى تحقيق التالى:

١- إيقاظ إمكاناتهم وشـحذ هممـهم ودفعهم نحـو الإبداع، يجعلهم يفخرون بقائدهم ويشعرون بمسئوليتهم.

٢- ثقـتهم الكاملة بقـائدهم، لأنه يعاملهم بـأحسن مما يسـتحـقون، ويكشف مزاياهم الخفية ويحسنها، ولا يرى أخطاءهم فحسب.

٣- استغلال كـافة قواهم فى العمل، لأنهم يشعـرون بأنهم مهتم بهم ومشجعون من القائد.

ب- وسائل التحقيق:

ولكى يصل القائد المعلم لتحقيق الغايات السابقة، فعليه بعدة وسائل، وهى أن يبث فى أتباعه أمورًا ثلاثة:



١ - حب العمل:

ويتم ذلك عن طريق إثارة الرغبة فى العمل، وإثارة الهمم، بتشويق أتباعه إلى التقدم نحو الأفضل، ومثل القائد الذى لا يراعى هذا الأمر كالحداد يطرق الحديد باردًا. ولذلك فإذا أراد القائد تحقيق ذلك عليه بالتالى:

* لا يفرض على الأتباع عملاً دون إثارة.
* لا يطلب منهم جهدًا يفوق طاقتهم.
* لا يطلب منهم عملاً تتجاوز صعوبته حدود الإرادة.

ولنا فى رسولنا ﷺ خير قدوة فى استعمال هذا التعليم، فلم يكن يأمر بعمل إلا بعد إثارة مثل:

- من يأتى بخبر القوم وأضمن له الجنة.
- لأعطين الراية غدًا رجلاً يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله.
- من يأخذ هذا السيف بحقه؟ فأحجم القوم.. فقال أبو دجانة: أنا آخذه بحقه، فأخذه ففلق به هام المشركين.

(أخرجه أحمد ٣/ ١٢٣).

٢- الشعور بالمسئولية:

إن تقدم الأعمال، وأداء المهام، وتحقيق التكاليف، كل ذلك مرهون بشعور الأتباع بمسئوليتهم، وإن خلا أفراد الجماعة من الشعور بالمسئولية، تعطلت أعمال الجماعة، وتوقف نموها، وغابت أهدافها.



والقائد المؤثر يبث فى أتباعه الشعور بالمسئولية، ويلقنها لهم تلقينًا.

ولذلك عليه مراعاة التالى:

*** طريقة تقديم المسئولية:**

- أن يظهر الثقة بالفرد، وبقدراته وإمكاناته.
- أن يبدى اعتماده على الفرد، فى القيام بالمسئولية.
- أن يشعر الفرد، بحاجة الجماعة إلى مقدرته وإبداعه.

*** طبيعة المسئولية (المهمة):**

- أن تكون المهمة مما يمكن تنفيذها.
- أن يبين القائد للفرد فائدة المهمة، ويضمن فهمه لها.
- أن تكون المهمة ملائمة للفرد، بحيث يظهر فيها ذكاءه.

*** طريقة تنفيذ المهمة:**

- إعطاء الفرد الحرية الكاملة فى القيام بالمسئولية.
- إعطاء الفرد الحرية الكاملة فى اختيار الوسيلة المناسبة.
- إشعار الفرد وهو ينفذ بتحقيق الهدف الجماعى.

٣- روح الجماعة:

- بث روح الجماعة فى الأفراد، بالتذكير الدائم بأهمية وثمرات العمل الجماعى، وقد أثبتت الدراسات أنه من العوامل التى تفرز التأثير: أن

يكون الناس فى جماعـة حيث يكونون أكثر تأثيرًا، وتنخـفض التصورات الفردية.

- تربية الأفـراد على تحقيق هذه الروح وتنمـيتهـا بالتفاهم والامـتزاج والانسجام والأخوة.

- التغذية المستمرة لهـذه الروح، ببث الإيمان بالفكرة، والتضحية فى سبيلها.

***

ثالثًا: أن يكون منظمًا

إن الأمـور التى تحتـاج إلى تنظيم من القـائد، يمكننـا أن نجملهـا فى النقاط التالية، مع إيضاح وسيلة التنظيم المؤثرة والملائمة:

١- المساعدون: إعطاء الحرية للمساعدين المباشرين، والاعتماد عليهم، وعدم القيام بعملهم.

٢- المهام: تنظيم المهام يعنى توزيعها توزيعًا محددًا يحقق الهدف وفق الإمكانات.

٣- الإصدار: الحرص على أن يكون الإصـدار من مصدر واحد، فى توزيع الأعمال وتحديد المهام.

٤- العمل: أن يكون حريصًا على وحدة العمل، عن طريق الاجتماعات الدورية للقادة الفرعيين، بحيث تغطى الاجتماعات الأمور التالية:



- جدول أعمال مسبق.

- موضوعات الأفرع ومناقشة الشائكة مع المختصين.

- لا يتكلم القائد كثيرًا، فمن لم يتقن فن الإنصات لا يعرف ما يجرى تحت قيادته.

٥- الاتصال: ويعنى تنظيم الاتصال أن يكون القائد حريصًا على اتباع التسلسل، بل يجب عليه ذلك فى كل عمل أو أمر- إلا عند القهر.

٦- التكليف: وهى أن يتجنب القائد ازدواجية السلطة، لمن يكلفه بالعمل، فلا يكون هناك شخص لعملين.

٧- التعيين: ويعنى بها تعيين المساعدين أو الأفراد، وقبل تعيين أى شخص يسأل القائد نفسه سؤالين:

- هل سيكون الرجل منتجًا فى هذا العمل؟

- هل سيكون إنتاجه جيدًا؟

***





(ب) صفات القائد المؤثر

الصفة الأولى: الإيمان بمهمته

ونجمل هذه الصفة فى ثلاثة أمور يجب أن تتوفر فى القائد المؤثر:

أ- وضوح الهدف والقدرة على نقله.

ب- الهدوء وضبط النفس.

جـ- الشعور بالقيادة.

والتفصيل:

أ- وضوح الهدف ونقله:

ثمرات الصفة:

إن الإيمان بالمهمة، والاضطلاع بتكاليفها، والتضحية فى سبيل تحقيقها، لن يتأتى إلا حينما يكون الهدف واضحًا فى ذهن القائد، ويؤمن بتحقيقه، وينقل ذلك إلى شعور الأتباع، وهذا يبعث فى رجاله الشجاعة والعمل، حين يرون بذله لطاقته وتشجيعه المستمر لهم، مما يشيع الثقة عند الأتباع، فتتقدم الأعمال وتدفع العمليات.

كيفية تحقيقها:

١- أن يعتقد بإمكانية الوصول إلى الهدف مهما كانت الأمور.



٢- ليس هناك فى الوصول إلى الهدف مهمة تافهة، فالتفاهة فى إهمال العمل.

٣- الابتعاد عن الكلام المثبط مثل: (ما الاستفادة من المهمة؟- لا نستطيع عمل شىء- أين المهام العظام؟).

٤- ترسيخ العقيدة والإيمان وتعميقها فى القلب والنفس، بحيث تشع من القائد إلى الأتباع دون تخطيط منه أو دراية.

٥- ليس من التواضع القول:

أنا لا أصلح لذلك- ليس لدى إمكانات- إن قدراتى ضعيفة.

وإنما القول الصحيح يكون:

إن لدى بعض القدرات المتواضعة ينقصها التجربة والخبرة، ولكننى سأضعها وكل ما أملك لخدمة الجماعة ولصالح العمل.

(ب) الهدوء وضبط النفس:

ثمرات الصفة:

لا شك أن الهدوء وضبط النفس، لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بها، ولكنهما للقائد أكثر تأثيرًا، ويحققان من الأعمال ما لا تحققه الكلمات الجذابة، وذلك لأنهما يحققان جوًا من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأخطار، وأوضح مثال لذلك فجيعة الصديق فى موت النبى



ﷺ، حين أسرع إليه وكشف عن وجهه الشريف وقبله، وقال: ما أطيبك حيًا وأطيبك ميتًا، ثم رد عليه البرد، وخرج على الناس وخطب فيهم قائلاً: (أيها الناس إنه من كان يعبد محمدًا فإن محمدًا قد مات، ومن كان يعبد الله فإن الله حى لا يموت)... ثم تلا الآية: ﴿**وَمَا مُحَمَّدٌ إِلاَّ رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ الرُّسُلُ**﴾ [آل عمران: ١٤٤]. (ابن هشام ٤/ ٢٢٤).

وهذا القائد المثنى وهو يتابع جيش المسلمين، وقد أحدثت الفيلة -التى صحبها الفرس- أصواتًا مزعجة ومخيفة، يريدون إدخال الفزع فى قلوب المسلمين، ولكن المثنى أخذ يمر على الجند، مطمئنًا إلى حسن تعبئته وتنظيمه للأمور، ويقول: «إن الذى تسمعون فشل، فالزموا الصمت».. (ابن الأثير ٢/ ٤٤٢).

ويوحى الصمت والهدوء بإرادة قوية لدى القائد، وفكر واسع، كما أنهما يشعران مثيرى المشاكل بأنهم أمام قوة لا تقهر، وفى الوقت نفسه يشعران رجاله بأنهم فى أمن من نزواته.

كيفية تحقيقها:

١- من ناحية استقباله للحوادث والطوارئ والمشاكل والعراقيل والملمات: يستقبلها كأنها عاديات بقوة شكيمة وهدوء.

٢- من باب إعطاء كل ذى حق حقه، يستعين بفن الراحة، حيث يقضى بعضًا من وقته فى التأمل والرحلة والنزهة والتفكر.



٣- لا أنجح على تعلم الهـدوء من الاختلاط بالناس، وتثـقيف نفسه الدائم، ومعرفته بواقع عصره والجديد من أخباره.

٤- إن تنظيم الأعمال، والحرص على الوقت، بجدول أولية وأفضلية، يمنحان القائد الهدوء وضبط النفس.

٥- ومن باب طرد التوتر العـصبى عن القائد، عليه الحـذر من قول: (إنى غارق فى المتاعب) لأنه سرعان ما يتحول إلى حقيقة ونوع من التوتر الوهمى.

جـ- الشعور بالمسئولية:

ثمرات الصفة:

ومما يمنح القائد إيمانه بالمـهمة التى يقوم بها، شعـوره بالقيادة، وهذا يضفى على الأتبـاع الشعور بالثـقة والإيمان بقائدهم وقـدراته، وتجعل له هيبة فى نفـوسهم باختيارهم، كـما أنها تقضى على التـهاون من البعض الذى يسبب عدم ضبط العمل.

وسائل تحقيقها:

١- لا يحق له التنازل عن جزء من سلطته كقائد، فاحترامه من احترام القيادة، واحترام الجماعة.

٢- الحذر من استـغلال قيادته لهوى خـاص به أو مصلحة شخـصية، هنالك تسقط هيبته، فالقائد سلطته لها حدود وحدودها مصلحة الجماعة.

٣- قيامه بالمسئوليات القيام الصالح، وتحمله للمهام، ولا ينظر إلى التكاليف كأنها عبء يرميه على من دونه.

٤- الحزم وعدم الخشية من التحدث أو الخشية من التصرف كقائد، فإن ذلك قد يدفع البعض إلى التهاون، مما يسبب الفوضى فى الأعمال.

الصفة الثانية: معرفته برجاله

ثمرات الصفة:

الأتباع وخاصة الرجال الذين ينفذون المهام، هم العناصر الرئيسية التى يعتمد القائد عليها، ولذلك فمعرفته بهم عن كثب، تصنع انسجامًا فريدًا متبادلاً معهم، وتدفعهم لتقديم الجهود والإبداع فى عملهم، كما أنها تقوى صف الجماعة فتجعله كالبنيان المرصوص، فمعرفة الرجال فرصة للقائد لمتابعة الأعمال عن قرب، ومعرفة الحقائق، كما أنها تشجعهم على البوح بأسرارهم ورغباتهم وتوجهاتهم للقائد، فتمتزج القلوب وتتلاقى الأرواح فى كيان واحد، إذا اشتكى عضو منه تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر، ولذلك كان حرص القائد عمر بن الخطاب على الرجال، فكانت وصيته لكل قائد: «لا تقدم المسلمين إلى هلكة رجاء غنيمة، ولا تنزلهم منزلاً قبل أن تستريده لهم، وتعلم كيف مأتاه» (الطبرى ٣/ ٩).

وحينما رأى أبو بكر الصديق تساوى القادة فى المقدرة، وليس بينهم من يقرون له بالتفوق حتى يجتمعوا عليه، فكر الخليفة كثيرًا فى الأمر،

وأخيرًا اهتـدى إلى استخدام الأصلح، والمناسب للحـال، فقدم الحل إلى مجلس الشـورى قائلاً: «والله لأنسين الروم وساوس الشـيطان بخالد بن الوليد». (ابن كثير ٧/ ٥)

كيفية تحقيقها:

أ - أن يعـيش مـعهـم، وبينهم، ويخـالطهم، لذلك فـعليك بالجـولات العملية، وترك الأبراج العاجية والقرارات المكتبية.

ب- أن يتفهم إمكاناتهم، ويستفيد بقدراتهم، وذلك بوضعهم فى أماكنهم الملائمة والمناسبة.

جـ- احذر من أن تقول عن أحـدهم: إن فلانًا لا يصلح لأى شىء، ففى هذا القول إدانة عليك.

د - أن يحـسن الظن بهم وينظر إليـهم بمنظار العطف، فـكما قـيل: إن السيئات أكثر بروزًا من الحسنات.

هـ- أن تناديهم بأسمائهم.

الصفة الثالثة: المبادرة والإبداع

ثمرات الصفة:

إن صفـة المبادرة صفـة أساسـية للقائد، وبدونهـا تتعطل الأعـمال بل وتنتشـر الفوضى، لذلك ينبـغى للقائد التحـلى بهذه الصفـة، وربما كان



القرار الحازم غير الكامل والمتبوع بتنفيذ جيد أفضل من الانتظار الطويل بقرار مثالى مدروس ولكنه متأخر.

لما كثر اللغط وارتفعت أصوات المسلمين فى سقيفة بنى ساعدة لاختيار خليفة لرسول الله ﷺ، حسم عمر بن الخطاب الموقف قائلاً:

يا معشر الأنصار، ألستم تعلمون أن رسول الله ﷺ قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر.

فقالت الأنصار: نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر.. (الطبرى ٣/ ٢٠٢). فبادر عمر منتهزًا هذه الإشراقة الروحية قائلاً: ابسط يدك يا أبا بكر، فبسط يده، فبايعه عمر، ثم بايعه المهاجرون، ثم بايعه الأنصار، وحسم الأمر، بفضل من الله أولاً ثم ببداهة عمر ومبادرته.

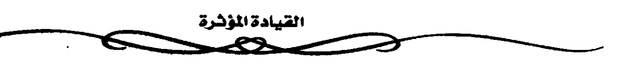
كيفية تحقيق الصفة:

أ- الحسم فى اتخاذ القرار السريع، فحسم الأمور خير من الدقة، وذلك لأن تردد القائد يشيع جوًا من التوتر والقلق لدى الأتباع.

ب- العمل المستمر المتواصل، وملاحقة العمل بعمل، إن ذلك يجعل القائد دائمًا على أهبة الاستعداد، ويكسبه ردود أفعال سريعة.

جـ- أن يكون القائد ضد الروتين والأساليب الجامدة، فالجمود يعنى عدم الإبداع، بل لا يرضى القائد بالأساليب المتعارف عليها ويبحث دائمًا عن تقديم الجديد فى الوسائل.





الصفة الرابعة: القدوة والمثل

ثمرات الصفة:

روى البخارى قال البراء بن عازب كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى اغبر بطنه وهو يقول:

والله لولا الله ما اهتدينا ... ولا تصدقنا ولا صلينا

فأنزلن سكينة علينا ... وثبت الأقدام إن لاقينا

إن الأولى قد بغوا علينا ... إذا أرادوا فتنة أبينا

وفى حصار الجوع والعطش وقسوة البرد الشديد، يجتهد النبى ﷺ ليقتل روح اليأس أن تلمس أصحابه، ويرون فيه الرجولة الجادة يقتبسونها من مسلكه وعمله ﷺ، فيزداد العمل رغم العناء والصعوبة، ويذهب ذلك قانونًا للقادة:

من طلب الجهد الثقيل والعمل القاسى من أتباعه فليكن مثالاً للعمل أولاً.

وهناك تتحقق الثمرات، حينما يثقون فى قائدهم، فيكسب هو احترامهم ومحبتهم عن جدارة، ويتوفر جو الانضباط، وتشيع التضحية والبذل لدى الأتباع. لقد حرك قائد واحد أربعمائة من المسلمين نحو الموت، لأنه ثبت وكان قدوة لهم. وذلك حينما حمل الروم حملة شعواء

على المسلمين، وثبت لهم عكرمة بن أبى جهل، ولما رأى عكرمة تراجع المسلمين قال:

قاتلت رسول الله ﷺ فى كل موطن، فما فررت، وأفر منكم اليوم، إنها لمهزلة، ثم نادى فى المسلمين: من يبايع على الموت؟

فبايعه أربعمائة من أبطال المسلمين وفرسانهم. (الطبرى ٣/ ٤٠١).

كيفية تحقيق الصفة:

ولكى تكون أيها القائد قدوة ومثلاً، وتتحقق الثمرات، كن منضبطًا، كن فعالاً، كن متواضعًا، كن واقعيًا، كن رحيمًا.

*** كن منضبطًا:**

أخرج الشيخان عن على بن أبى طالب رضى الله عنه قال: استعمل النبى ﷺ رجلاً من الأنصار على سرية، بعثهم وأمرهم أن يسمعوا له ويطيعوا، قال: فأغضبوه فى شيء فقال: اجمعوا لى حطبًا، فجمعوا، فقال: أوقدوا نارًا، فأوقدوا، ثم قال: ألم يأمركم رسول الله ﷺ أن تسمعوا لى وتطيعوا؟ قالوا: بلى. قال: فادخلوها، قال: فنظر بعضهم إلى بعض وقالوا: إنما فررنا إلى رسول الله ﷺ من النار. قال: فسكن غضبه وطفئت النار، فلما قدموا على النبى ﷺ ذكروا ذلك له، فقال: **«لو دخلوها ما خرجوا منها، إنما الطاعة فى المعروف»**.. (البداية ٤/ ٢٢٦).

فالانضـباط لا يعنى قـتل الشخـصية أو ذوبانهـا، إن الانضبـاط غذاء الأعمال، وأنّى لشخصية ذائبة أو مـيتة أن تتغذى، والطاعة المطلوبة ليست الطاعة السلبـية، وإنما لابد من إعـمال الفكر وموافـقة الشرع، فـلا طاعة لمخلوق فى معصـية الخالق، ويعنى الانضباط أيضًـا ألا يهمل القائد أفكار وآراء الأتباع، فقد سكن الغضب وهدأت النـفس حينما عرضوا رأيهم فى وضوح: إنما فررنا إلى رسول الله ﷺ من النار. . . فأطفئت.

**** كن فعّالاً:**

* ويعنى بالفعالية نقل القرار إلى حيز التنفيذ بدقة، والدقة هنا لا تعنى الاصطدام بالمرونة، وخاصة فى الأمر الصادر إلى القيادة من الأعلى.

وغالبًـا ما يحمل التنفيـذ وجود عراقـيل وعقبات، والفـاعلية هنا فى القدرة على التـغلب عليها، وحل المشكلات المعتـرضة. حينما اعـترضت الصخرة القاسية أصحاب رسول الله ﷺ وهم يحفرون الخندق، لجأوا إلى رسول الله ﷺ، فاستطاع كسـرها فى ضربات ثلاث وهو يكبر ويكبر من خلفه المسلمـون، حتى لا ينقطع جو التنفـيذ ولا تقف العقبـة حائلاً عن وصل الأعمال.

وتعنى الفعالية رغبة القائد الشديدة فى تحقيق الهدف، والتذكير به مهما كـانت الظروف، فـإن وصل ذلك إلى شـعـور الأتباع رأيـتهم يقـتـدون بقائدهم. حينمـا صارح عمر أبا بكر الصـديق رأيه فى أمر المرتدين، قال الخليـفة أبو بكـر: حتى أنت يا عـمـر؟! أجبـار فى الجـاهلية خـوار فى

الإسلام، والله لو منعونى عقال بعير كانوا يؤدونه لرسول الله ﷺ لقاتلتهم عليه، ولأقاتلـنهم وحدى ما استمـسك السيف بيدى، فرأى عـمر صدق تصميـمه وقوة حجـته فتيـقن أن سبيله أوثق فقـال: «فوالله ما هو إلا أن رأيت الله شـرح صدر أبى بكر للقـتال، فـعرفت أنه الحق». (ابن كـثيـر ٦/ ٣١١).

*** كن متواضعًا:**

القدوة والمثل ما هما إلا صورة لا شعورية يستـعيدها الأتباع فتحفزهم إلى العمـل، فإن الاقتـداء محله الشـعور، أما هؤلاء الذين يـلجأون إلى استعـمال سطوتهم ليدفـعوا الأتباع بقدوتهم أو يلجـأون إلى الحديث عن أنفسهم فى كل مناسبة، مفاخرين بأعمالهم أو مواقفهم، هؤلاء واهمون، لأن ما يفعلونه يكون مدعاة لسخرية الأتباع، فلغة الاقتداء: العمل والتأثير بالسلوك، وإنما يثبت ذلك فى شعور الأتباع، وأصدق لغة فى الوجود لغة المشاعر والوجدان. ومـا أصدق ما كان من عمر بن الخطاب، حـينما كان يذهب يوميًا إلى مشـارف المدينة، ينتظر البشير الآتى بخبـر المعركة، فلما جاء البشير لقيه عمر وسأله: من أين؟ فأخبره، قال: يا عبده حدثنى، قال البشيـر: هزم الله المشركين، وأخذ عـمر يسرع فى مشـيته والرجل راكب ناقته، وهو لا يدرى أن الذى يسأله هو أمـير المؤمنين، حتى دخل المدينة، وسمع الناس يسلمون عليه بإمرة المؤمنين، فعرف أنه عمر، فقال له: هلا خبـرتنى رحـمك الله أنك أميـر المؤمنين؟ فقـال عمـر: لا بأس عليك يا أخى.



ومن الوسائل التأثيرية فى التواضع أن تعترف بالخطأ فى شجاعة عمر ابن الخطاب وقوته، أمام الزمن والتاريخ والأجيال، حينما قال: أصابت امرأة وأخطأ عمر!!.. فالقوة بلا تواضع تتحول إلى العنف الممقوت، وإلى الشدة المذمومة.

وأن تعتقد بأن العمل مهما بلغ من نجاح وامتياز، وفعالية وتفوق، فإنه ليس مثاليًا، وإن ما تفعله ما هو إلا محاولة لأنه تجعله مثاليًا، هنالك يُضرب بك المثل.

- وأن التواضع المطلوب لا يكون شخصيًا للأتباع، وإنما يكون للعمل والواجب، فإن الأول هو خلق عام لجميع الأفراد وتحقيقه فى القائد ألزم، أما الثانى فهو المطلوب خاصة للقائد، ولذلك فهناك ألفاظ مدمرات بل وقاتلات على القائد الابتعاد عنها:

* أنا القائد وليس أنت.

* الحق معى وحدى.

* ستعرف غدًا ما أقوله لك.

وإنى بأمين هذه الأمة، رضى الله عنه، وقد أرسله رسول الله ﷺ مددًا إلى عمرو بن العاص فى ذات السلاسل حينما طلب عمرو المدد، وكان فى مدد أبى عبيدة بن الجراح المهاجرون الأوائل، أمثال أبى بكر وعمر بن الخطاب، فلما قدموا إلى عمرو قال: أنا أميركم وأنا أرسلت

إلى رسـول الله ﷺ أستمده بكم، فقال المهاجرون: بل أنت أمير أصحابك، وأبو عبيدة أمير المهاجرين، فقال عمرو: إنما أنتم مدد أمددته، فلما رأى ذلك أبو عبيدة وكان رجلاً حسن الخلق لين الطبيعة قال: تعلم يا عمرو أن آخر ما عهد إلىّ رسول الله ﷺ أن قال: «**إذا قدمت على صاحبك فتطاوعا**». وإنك إن عصيتنى لأطيعنك، فسلّم أبو عبيدة الإمارة لعمرو بن العاص. (البداية ٤/ ٢٧٣).

وأن يستوى لدى القائد المدح والنقد معًا، بل عليه الانتباه الشديد لهذا الأمر، وقال بعضهم: من الأفضل للقائد عدم قبول المدح من الأتباع، بل عدّه بعض العلماء نفاقًا، مستندين إلى ما أخرجه البيهقى (٨/ ١٦٥) عن عروة قال: أتيت عبد الله بن عمر بن الخطاب رضى الله عنهما فقلت له: يا أبا عبد الرحمن، إنا نجلس إلى أئمتنا هؤلاء فيتكلمون بالكلام نحن نعلم أن الحق غيره فنصدقهم، ويقضون بالجور فنقويهم ونحسنّه لهم، فكيف ترى ذلك؟ فقال: يا ابن أخى، كنا مع رسول الله ﷺ نعد هذا نفاقًا، فلا أدرى كيف هو عندكم؟. وأخرج أبو نعيم فى الحلية (١/ ٢٢٧) عن حذيفة رضى الله عنه قال: إياكم ومواقف الفتن، قيل: وما مواقف الفتن يا أبا عبد الله؟ قال: أبواب الأمراء، يدخل أحدكم على الأمير فيصدقه بالكذب، ويقول ما ليس فيه.

كثيرًا ما يخالف رأى القائد رأى الأغلبية، أو يدلى بفكرة ولا يقبلها الأتباع، وهذا أمر طبيعى، وتواضع مطلوب، فقد تنازل النبى ﷺ كثيرًا

عن رأيه وفى أكثر من موضع لرأى الأغلبية أو الرأى الأصوب وكان هذا واضحًا فى أحد، فقد كان الرسول يميل رأيه إلى عدم الخروج لملاقاة القوم، وقال عبد الله بن أبى: هذا هو الرأى.. لكن الرجال أجمعوا على الخروج، حتى لبس الرسول عدة القتال، ولما شعر القوم أنهم استكرهوا الرسول ﷺ على رأيهم، وأظهروا الرغبة فى النزول على رأيه، رفض النبى ﷺ ذلك قائلاً: «**ما ينبغى لنبى لبس لأمته** (عدة القتال) **أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه**» (ابن هشام ٢/ ١٢٦) ثم خرج فى ألف رجل حتى نزل بـ(أحد)، إلا أن عبد الله بن أبى انسحب فى الطريق بثلث الناس قائلاً: ما ندرى علام نقتل أنفسنا؟ محتجًا بأن الرسول ﷺ ترك رأيه وأطاع غيره.

والقائد المتواضع هو الذى يبتعد عن كلمات الغرور المهلكة مثل:

- هذا ما كنت أتوقعه.
- ألم أقل لكم ذلك.
- لو أخذتم برأيى لنجحتم.
- هذه فكرتى أرأيتم إلى صحتها.

ولكن عليه فى كل الأحيان، أن يلزم الصمت، لأنه هنا يكون جوهر ولب التواضع.

*** كن واقعيًا**

*** الواقعية فى التنفيذ:**

وهى الانسجام مع الواقع، والرؤية لمتطلباته، ويعنى ذلك نقل الأفكار من حيز التحليق والمثالية إلى الحياة العملية أو إلى الواقع.

*** الواقعية مع النفس:**

وهى أن يعرف القائد نفسه، ومن يعرف نفسه يعرف إمكاناتها وقدراتها، وبذلك يضعها فى مكانها الملائم، وإن كان ضد رغبة النفس. أخرج أبو نعيم فى الحلية (١/ ٣٨٠) عن أبى هريرة أن عمر بن الخطاب رضى الله عنه دعاه ليستعمله فأبى أن يعمل له. فقال: أتكره العمل وقد طلبه من كان خيرًا منك؟... قال: من؟ قال: يوسف بن يعقوب عليه السلام، فقال أبو هريرة رضى الله عنه: يوسف نبى الله ابن نبى الله وأنا أبو هريرة بن أميمة، ثم بين أنه يخشى التقصير فى عدة أشياء عدها خمسًا، قال: أخشى أن أقول بغير علم، وأقضى بغير حكم، وأن يضرب ظهرى، وينتزع مالى، ويشتم عرضى. (ابن سعد ٤/ ٥٩).

*** والواقعية مع الوسائل:**

وهى تعنى عدم رفض القديم لأنه قديم، أو الجديد من أجل التجديد، ولكن يحكم ذلك دراسات وبحوث الخبراء والمستشارين. تروى كتب السيرة أن الذى أشار بالخندق يوم الأحزاب هو سلمان الفارسى وذلك

لخبرته وتجربته بهذا الأمر فى الوقت الذى هب فيه المسلمون يتأسون برسول الله ﷺ فى عمل لم يألفوه من قبل. وكذلك عندما جاءه نعيم بن مسعود مسلمًا، وأراد النبى أن يوسع شقة التصدع الخفى فى صفوف الأحزاب، ويستغله لجانبه، أوصاه النبى أن يكتم إسلامه ورده على المشركين يوقع بينهم، وقال له: «**إنما أنت فينا رجل واحد، فخذل عنا إن استطعت، فإن الحرب خدعة**».

*** الواقعية فى مواجهة العقبات:**

وذلك لأن العقبات من طبيعة التنفيذ، والقائد الواقعى لا يواجهها بالتشاؤم أو بالتفاؤل أو التهكم أو الكلام أو الأقوال... فإن ذلك كله لا يحل الأمور، ولا يحطم العقبات. حينما رأى عبد الله بن أبى الفرصة سانحة لإحياء ما أماته الإسلام من نعرات الجاهلية قال: أو قد فعلوها؟ نافرونا وكاثرونا فى بلادنا، أما والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل. واشتد لغط القوم وكلامهم، فوجد النبى أن خير علاج له شغل الناس عن الكلام حتى يعفى على آثاره، فأصدر أمره بالارتحال فى ساعة ما كان يروح فى مثلها، ومشى بالناس حتى آذتهم الشمس، ثم نزل بهم، فما إن وجدوا مس الأرض حتى وقعوا نيامًا! وبهذه الواقعية تم حل المشكلة، ووأد الفتنة، حتى وصلوا إلى المدينة.

*** كن رحيمًا**

هل أدلك على ما يخفف متاعب العمل؟ بل ويجعلك تمتزج بالأتباع فى شعور واحد؟ فيسود الانسجام بين العاملين.. كن رحيمًا. تشيع جوًا

فريدًا من الثقـة، وتفتح مغاليق القلوب، فـتملكها فى يسر، فتـؤثر فيهم بأهم وسائل تنفيذ المهام.

فاجئ الأتباع قبل إصدار الأمر أو متابعـة التنفيذ، أو مناقشة الأعمال، أو تفقد المهام، فاجئهم بالسـؤال عن صحتهم وعن أولادهم وعن حالتهم المالية وكـل ما يقلق بالهم ويهـمهم، وفكِّر مـعهم فى حلول عـملية. . . وانتظر هنالك أى أثر قـد تكون!! فليس بالخوف فـقط. لقد قـام جانيش وفيشبـاخ بتجربة فى أمريكا[1]، يقولان: عرضنا أضـرار تسوس الأسنان والنصائح المناسبة، بثـلاث طرق مختلفة، على ثلاث مجموعـات مختلفة من الطلاب، تتـفاوت فى الشـحنة الانفعـالية، وعلى الرغم من أنه بـعد المحاضرة مباشرة شعر ٤٢٪ منهم بحرارة المحاضرة وبالقلق على أسنانهم، و٢٦٪ من المعتـدلة، و٢٤٪ من الباردة، كانت نتائج الذين لجـأوا بالفعل لفحص الأسنان مذهلة:

الأولى ٨٪.

الثانية ٢٢٪.

الثالثة أى الباردة ٣٦٪.

فسلاح الخوف لا ينفع وحده.

فقـد لا يكون له أثر فى بعض الحالات. . . لأن التأثيـر بالعمل الذى يتحقق، والفعل الذى يتكون. . .

(١) أساليب الإقناع وغسيل الدماغ، جى إى براون- دار الهدى- السعودية.

أكثر من استعمال ألفاظ لها سحر وأنت تخاطب الأتباع، فى غيابهم أو حضورهم مثل:

(رجالى- أبنائى- إخوانى- أمرائى).

وحاول أن تحقق ذلك عمليًا، فلا تكون تحية تثرثر بها الألسنة ولا يقوم لها أثر.. وإنما عمل تحققه ولو ارتبط ذلك بالدماء والأموال.

وبالفعل كان النبى ﷺ الأخ الأكبر للجماعة المؤمنة. ففيما أخرجه البخارى (٧/ ١٤) عن ابن عباس قول النبى ﷺ: «**لو كنت متخذًا من أمتى خليلاً لاتخذته**- يعنى أبا بكر- **خليلاً، ولكن إخوة الإسلام أفضل**»..

وقد ثبت أن عمر بن الخطاب كان يلتزم أتباعه من قادة الفتح ويقول لهم: أنت أخى وأنا أخوك! (الكنز ٧/ ٢٣).

وثبت أن النبى ﷺ قال للقوم الذين نالوا من القادة: «**هل أنتم تاركون لى أمرائى؟ لكم صفوة أمرهم وعليهم كدره**». (البداية ٤/ ٢٤٩).

الصفة الخامسة: الحزم والعدل

أ- الحزم

هؤلاء الذين يعتقدون أن الحزم فى الانفعال المفاجئ، بعد هدوء طويل، أو فى الشخصية الصاخبة السريعة الغضب، أبعد ما تكون نظرتهم عن الصواب، إذ إن الحزم هو التفكير الهادئ الواضح المنطقى رغم المتاعب، ولذلك فإن الحزم هو أقصر طريق للتنفيذ، عندما يحقق معناه، بلا تكلف ولا شطط.

أخرج البيهقى عن الأسود بن يزيد قال:

كان عمر رضى الله عنه إذا قدم عليه الوفد سألهم عن أميرهم:

أيعود المريض؟ أيجيب العبد؟ كيف صنيعه؟ من يقوم على بابه؟

فإن قالوا لخصلة منها: لا.. عزله (الكنز ٣/ ١٦٦).

ومع فائدة الحزم فى سرعة تنفيذ المهام، فإنه ألزم مع الوصوليين الذين يريدون القفز والوصول إلى الصف الأول، بذم زملائهم، لأن ذلك يقتل الثمار ويوهن الهمم، وتكون عليهم وبالاً فى الدنيا وندامة يوم القيامة.

ففيما رواه البخارى عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «**إنكم ستحرصون على الإمارة، وستكون ندامة يوم القيامة**».

(ب) العدل:

روى مسلم فى صحيحه قول النبى ﷺ: «**ما من أمير يلى أمور المسلمين، ثم لا يجهد لهم، وينصح لهم، إلا لم يدخل معهم الجنة**».

وسمى عمر الفاروق لعدله، وكان يلقنه للقادة العاملين معه. أخرج البيهقى عن طاووس أن عمر رضى الله عنه قال: أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أقضيت ما علىّ؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر فى عمله أعَمِل بما أمرته أم لا؟.. (الكنز ٣/ ١٦٥)

وليحرص القائد على تحقيق العدل فى هذه المواطن:

*** عند المدح والذم:**

فليكن عـادلاً فى توزيـع المدح أو التـأنيب على الأتبـاع فى تبـصـر، والبصيرة المطلوبة تعنى أن يشجع ويمدح كل عمل ابتكارى مبدع وينميه، ويراعى أسباب الفشل أو التقصيـر، ويدرس مع أصحابها وسائل النهوض وعلاج العقبات.

*** عند التنفيذ:**

العدل عـند التنفيـذ هو احتـرام القائد، للهـيكل التنظيمى والتـسلسل الهرمى، ويعنى الاحترام عدم التدخل فى أعمال الأتباع.

*** عند التعامل مع الأتباع:**

العدل هنا ألا تكون نظرته للأتبـاع أحكامًا نهائية غيـر قابلة للتطور أو التعديل، مثل: (فلان لا يصلح).

إن هذه العبارة اتهام لقائلهـا بأنه عاجز عن تربية الأتباع، وهروب من مسئولية تنميتهم، وكم من الأفراد قتل فيهم الحماس لإحساسهم بأن القائد يحمل عنهم (فكرة سـيئة مسبـقة)، وعلى القائد العادل هنا الاعـتقاد بأن التطور شىء طبيعى خلال السنوات، وأن الزمن كفـيل بعلاج الكثير، فقد يصبح الردىء ممتازًا، وقد يحدث العكس.

ففى التحقيق الذى أجراه النبى ﷺ مع حاطب بن أبى بلتعة حين أخبر قريشًا بسير النبى ﷺ إليهم، وبعد اعترافه مع ذكره الدواعى التى جعلته يفعل ذلك، نظر النبى ﷺ إلى بلائه وماضيه الطويل وجهاده فى بدر، فتضاءل ما فعله حاطب من خطأ، فنهى عمر عن إيذائه قائلاً: **«وما يدريك يا عمر، لعل الله اطلع على من شهد بدرًا فقال: اعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم»**. (رواه الشيخان).

ونزل القرآن يشهد للرجل بالإيمان: ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُم مِّنَ الْحَقِّ**﴾ [الممتحنة: ١]

***

الفصل الثالث

القيادة المؤثرة

المرحلة الأولى: كيف تضمن نجاح العمل؟

١- وسائل التأثير فى إصدار الأمر

٢- وسائل التأثير فى المتابعة

٣- وسائل التأثير فى معاملة المخلصين

المرحلة الثانية: التغلب على العقبات؟

١- وسائل التأثير مع المتهاونين

٢- وسائل التأثير مع المخطئين

٣- وسائل التأثير مع المعارضين

المرحلة الثالثة: التعاون مع القادة؟

١- وسائل التأثير مع المعاونين

٢- وسائل التأثير بين القادة

المرحلة الأولى: كيف تضمن نجاح العمل؟

١- وسائل التأثير فى إصدار الأمر

*** معنى الأمر:**

إن الأمر لا يحقق تأثيره المطلوب إلا إذا تحول إلى صفة منفذة، والقائد الناجح هو الذى يحقق معناه التنفيذى، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الأمر قهر أو تسلط، وإنما خطوات نجاحه تبدأ من التأثير فى الأتباع ثم توجيههم بالمعاونة والمساعدة حتى يضمن القائد تحقيق هدف الجماعة.

ولذلك فكلمة (أمر) تعنى:

- تعليمات دقيقة من القائد إلى أحد الأتباع فى دائرة عمله.
- تأمين انسجام أفكار وآراء وانفعالات فى سبيل هدف مشترك.

*** قبل إصدار الأمر:**

يراعى القائد قبل إصدار الأمر الاستشارة. فعند أحمد عن أنس رضى الله عنه قال: استشار رسول الله ﷺ الناس فى الأسارى يوم بدر.. وفى البداية (٤/ ١٠٤) أن رسول الله ﷺ شاور سعد بن عبادة وسعد بن معاذ فى ثمار المدينة فقالا: يا رسول الله أمرًا تحبه فنصنعه أم شيئًا أمرك الله به لابد لنا من العمل به أم شيئًا تصنعه لنا؟ فقال: **بل شىء أصنعه لكم**.. وفى



كنز العمال (٤/ ٤٥) عن عمر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ كان يسمر عند أبى بكر رضى الله عنه الليلة كذلك فى الأمـر من أمور المسلمين وأنا معه. فلم يكن النبى يصدر أمرًا إلا بعد أن يسـتشير أصحابه ويسمع رأى الآخرين. فمن استبد برأيه هلك، ومن شاور الرجال شاركها فى عقولها، وقد قسم الحسـن رضى الله عنه القادة ثلاثة: فرجل رجل، ورجل نصف رجل، ورجل. لا رجل، فأمـا الرجل فذو الرأى والمشـورة، وأما نصف الرجل فالذى له رأى ولا يشاور، وأمـا الذى ليس برجل، فالذى لا رأى له ولا يشاور.

*** صفة الأمر:**

لابد أن يكون الأمر واضحًا، حتى لا يشـعر الأتباع بأنك تتخلص من مسـئولية وتلقيـها على أكتافـهم، فإن وضوح الأمـر يعنى حرصك على التنفيذ، مما يبعث الثقة ويدفع إلى الفعالية فى التنفيذ والأداء.

والأمر الواضح هو ما كان يحتل معنى واحدًا، أما الأمر الذى له وجهان مختلفان، فهو يجعل الأتباع فى حـيرة وارتباك، غالبًا ما تنتهى إلى الفشل، والأمـر الواضح يقطع المناقـشـات بعـد صـدوره، لأنهـا تدعـو إلى البلبلة والتردد، حتى وإن كان هناك بعض الغموض فى الأمـر فلا تناقشهم فيه بعد صدوره. وهذا ما حدث فى بنى قريظة حينما قال النبى ﷺ لأصحابه:

«عزمت عليكم أن لا تصلوا العصـر حتى تأتوا بنى قريظة». فهمها الصحابة على وجهين: فمنهم من أسرع ليدرك صلاة العصر فى بنى قريظة، ومنهم

من صلى ثم أسرع إلى إلى بنى قـريظة، ولم يعنف رسول الله واحدًا من الفريقين، أو ناقشهم الأمر بعد صدوره. (الحاكم ٣/ ٣٤).

*** كيفية إصدار الأمر:**

أولاً: إعطاء الأمـر فى ثقـة ودون تردد ينـعكس فى سـرعـة التلبـيـة والتنفيـذ. عندما شاع لدى المسلمـين أن عثمـان قتل فى صلح الحديبـية، حينمـا أرسله الرسول إلى قريش يبـلغ عنه ﷺ، قال النبى ﷺ: **لا نبرح حتى نناجـز القوم**. (ابن هشام ٢/ ٢٢٩). ودعا الناس إلى بيـعة الرضوان تحت الشـجرة، فـهـرع أصحـابه إلى المبـايعـة على الموت أو على أن لا يفـروا... مـا الذى جـعل الصـحـابة يسـرعـون إلى أن يبـايعـوا على الموت؟؟...

ثانيًا: استـخدام أسلوب الإثبـات أقوى فى التأثيـر من أسلوب النفى، «قوموا بواجبكم» أفضل من «لا تفروا من الميدان»، عندما فر المسلمون فى درس حنين، انحاز رسول الله ﷺ ذات اليمين غاضبًا من فرار المسلمين، وقال مـسـتـخدمًا أسلـوب الإثبات: هلموا إلـى.. أنا رسول الله... أنا محمد بن عبد الله (ابن هشام ٢/ ٢٨٩). فكان من تأثيره أن اجتمع حوله مائة من أصـحابه يصـيحون: لبـيك، لبيك حـتى عاد إليـهم نصر الله، وسموا بالمائة الصابرة، وأصبح لهم فى الإسلام شأن عظيم.

كـما أخـرج أحـمد عن عـتـبة بـن عبـد السلمى أن النبى ﷺ قـال لأصحابه: «**قوموا فقاتلوا**» فقالوا: نعم يا رسول الله، ولا نقول كما قالت

بنو إسرائيل لموسى عليه السلام: «اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ههنا قاعدون، ولكن انطلق أنت وربك يا محمد وإنا معكما نقاتل. (الهيثمى ٦/ ٧٥).

*** بعد إصدار الأمر:**

* مطالبة من يقوم بالعمل، بتقديم خطة قبل التنفيذ، للوقاية من الأخطاء، ولتسهيل وتيسير المتابعة.

* لا تحاول التفكير فى أى تعديل لأعمال نفذت، فإن ذلك يزعج المنفذين، ويقلل من حماسهم للعمل.

* احذر من تكرار الأوامر أكثر من مرة، فإن ذلك مدعاة للاعتقاد بعدم ثقتك بها أو جدواها.

***

٢- وسائل التأثير فى المتابعة

**** معنى المتابعة:**

إن كثيرًا من القادة يصدرون الأوامر، ثم ينتظرون نتائج التنفيذ، معتقدين أن وظيفتهم هى إصدار الأمر، ومسئوليتهم لا تمتد بعد إعطائه بل تنتهى عند هذا الحد، فهل هذا الاعتقاد صحيح؟ بالطبع هذا ليس من القيادة فى شىء، بل يكون أشبه بألعاب الصغار فى تسلية أو ترفيه، وتنفيذ



المهام ليس من أمور الصغار، فإن مسئولية القائد تنتهى بانتهاء التنفيذ، وتظهر براعته ومقدرته الحقيقية أثناء متابعة التنفيذ، ما أسهل أن نجلس إلى مكاتبنا فنخطط وننظم وننسق، فنكون فى متعة تضاهى متعة المخترع، ولكن حينما تنتقل الأفكار إلى الواقع، وتصطدم الخطط بالتنفيذ، هنالك تبدأ المتاعب، التى يحتويها القائد الناجح بالمتابعة، التى تدفع الأعمال، وتنهض بالتقصير، وترفع معنويات الذين يعملون فى صمت وإخلاص وإنكار ذات، خاصة إذا وجدوا من القائد تقديرًا أو شكرًا.

ووجد بالدراسة أنه لو أنه أهمل القائد المتابعة، ازداد الإهمال فى العمل، وذلك لأن الأعمال تدفع عن طريق أمرين:

- ضمير يقظ.
- قائد متابع.

فإن أهمل القائد المتابعة، فاعتماد العمل سيكون على الضمير، وهنالك تياران: تيار الضمير اليقظ، وتيار الإهمال، الذى غالبًا ما يتفوق على الأول.

*** المتابعة المؤثرة:**

١- لا تكون متكررة بشكل مزعج، أو نادرة قليلة النفع، ويمكن أن تكون دورية ومفاجئة لتجنب الروتين.

٢- لا تسع إلى التنقيب عن الأخطاء، والبحث عن المساوئ، فتكون المتابعة مقبولة عند الأتباع برحابة صدر.

٣- هى التى يحقق واجباتها الثلاثة: واجب الوظيفة وتنفيذ المهمة كقائد، وواجب رحمة نحو المخطئين لانتشالهم من التقصير، وواجب عدالة تجاه الجنود المجهولين والمخلصين الصادقين والعاملين فى صمت.

٤- هى التى تعتمد على التحقق بشخصية القائد، ولا تعتمد على التقارير شفوية كانت أو مكتوبة.

٥- هى التى تتحقق بالشمولية، فلا تكون لأفراد بعينهم دون غيرهم، وإنما تمتد حتى تصل إلى أقل المنفذين.

***

٣- وسائل التأثير فى معاملة المخلصين

إن هؤلاء المخلصين فى عملهم، وفى تنفيذهم للمهام، لا يحرصون بحال على أن يُعرفوا عند القائد، ولذلك فالتعامل معهم يحتاج إلى نوع نادر وفريد من الصدق، ليستمر إخلاصهم وينمو.

هذا الصنف الفريد يعتقد اعتقادًا قويًا بأن رضى الله عنه هو كل شىء، فحينما جاء الرجل إلى القائد بجواهر ثمينة فقالوا: من أنت؟ فقال: والله لا أخبركم فتحمدونى، ولا غيركم ليقرظونى، ولكنى أحمد الله وأرضى بثوابه. (ابن الأثير ٢/ ٣٦٠).



لذلك كان فن التعامل معهم هو التشجيع والمكافأة، لأن الإنسان كائن يتأثر بالتشجيع وخاصة الصادقين، وكم من عبقريات تحطمت لأنها لم تجد من القائد التشجيع والثناء والتقدير.

*** ومن السلبيات القاتلة والأفكار الخاطئة:**

- أن يعتقد القائد أن الإنسان حينما يقوم بعمله على أكمل وجه، فإن ذلك واجب لا يستحق عليه الثناء.
- أن يشك القائد ولو لحظة واحدة فى صدقهم، ففيهم صفات إيجابية ومواهب وإبداع قد تموت إذا شعروا بذلك.
- أن يسرع القائد فى التأنيب أو التوبيخ، ومن اعتاد ذلك من القادة، دون تفرقة بين الأتباع، عُد فى زمرة المكروهين.

*** لذلك فمن وسائل التأثير الناجحة:**

- التقدير والثناء على قدراته وإمكاناته الطيبة وإبرازها.
- المديح لأقل إجادة فى العمل لأنها تدفعه إلى المزيد والمزيد.
- اختيار اللحظة المناسبة للمكافأة، وعدم الإسراف فيها حتى لا تفقد قيمتها وهدفها.
- المكافأة أو التشجيع أو الهدايا تكون للعمل الحسن فقط، وليس العمل الحسن المقرون بالتملق والتزلف حتى لا يحيط القائد نفسه بطبقة من الضعاف والوصوليين ويفقد عمل المخلصين.





المرحلة الثانية: التغلب على العقبات

١- وسائل التأثير مع المتهاونين

*** معنى التهاون:**

التهاون فى التنفيذ أنواعه ثلاثة، وكل نوع له وسائل علاج غير الآخر، لذلك فالقائد المؤثر يحدد نوع التهاون، ويختار العلاج الملائم، وفق الجدول المرفق:

نوع التهاون	العلاج الملائم	السبب
ضعف إمكانات	مصارحته ومساعدته فى تصحيحه.	تهاون غير مقصود.
إهمال غير متكرر	لا إصرار على التأنيب وإنما يكون عابرًا.	ذلك حتي لا يختلق الأعذار فيقتنع بها في النهاية وينقم علي القائد.
إهمال متكرر	التأنيب والإصرار عليه.	تهاون مقصود ومتكرر.

والقائد الصحيح هو الذى يعالج التهاون، ويحدد التأنيب، دون أن يلقى مسئولية أخطائه على أكتاف الأتباع، بل يعتبر نفسه مسئولاً أولاً عن تصرفاتهم وإهمالهم فى أى نوع من الأنواع السابقة.



*** قبل التأنيب:**

لا بد قبل التأنيب من أمرين:

الأول: تحرى الحقيقة، لأنه دائمًا يبدو الذنب أكبر للناظر عن حجمه، وتحرى الحقيقة هو الذى يوضح حجم ونوع الإهمال، ليكون العلاج ناجعًا.

الثانى: نسيان الأخطاء السابقة، فهى جروح قد التئمت، فلماذا تثار من جديد، إن ذلك يثبط الهمم، حين يشعر الفرد أنه فى قائمة الخاطئين مهما حاول الإصلاح، ولذلك يقول النبى ﷺ: «**كل ابن آدم خطاء، وخير الخطائين التوابون**»... ولو صحت هذه النظرة، لهلكنا جميعًا.

*** التأثير عند التأنيب:**

* عدم التأخير، فقد يعتقد المتهاون أن تصرفه قد قبله القائد، ولكنه تغير تحت تأثير خارجى، فيلقى اللوم على القائد.
* ألا يكون قاسيًا، حتى لا يؤدى إلى التقاعس أو المعارضة.
* أن يكون مناسبًا للتهاون، ونوعه وذلك بعد تحرى السبب، حتى لا يؤدى لانعدام الثقة.
* ألا يكون فى وقت غضب القائد أو فى حالة عصبية متوترة، حتى لا يكون تهورًا، أو يكون مدعاة لاعتذار وأسف القائد.



٢- وسائل التأثير مع المخطئين

*** معنى الخطأ:**

الأخطاء أربعة أنواع، وليست كلها مسئولية المنفذ، فقد يكون الكثير منها مسئولية القيادة، أو خطأ مشترك بين القائد والأتباع، وذلك حتى يتم تحديد المخطئ، ونوع العقوبة، وفق الجدول المرفق:

نوع الخطأ	المخطئ	العقاب
سوء فى إعطاء الأمر	القائد	لا عقاب على المنفذ
الأمر جيد ولم يتأكد فهم المنفذ	مزدوج	لا عقاب على المنفذ
الأمر جيد والفهم جيد ولكن يرجع إلى عدم وجود إمكانات	مزدوج	لا عقاب على المنفذ
الأمر جيد والفهم جيد ولكن يرجع إلى كسل المنفذ	المنفذ	عقاب

*** ملاحظة:**

وقيل فى الرابع:

إنه خطأ مزدوج، فالقائد لم يثر الحماسة فى المنفذ.

**** أهمية العقوبة:**

هى وسيلة لإصلاح الفرد والتخلص من أخطائه، ولذلك فإن النظرة الصحيحة إليها ألا تلصق بفاعلها طوال حياته، وإلا اعتقد أنه مستهدف ومرفوض دائمًا، فلا ينهض أبدًا، ويظل حبيسًا ورهن أخطائه.



بل إن الإسلام علمنـا أن حياته تبـدأ من جديد بمجرد انـتهاء العـقوبة مباشرة.

كان أبو محجن مـحبوسًا فى بيت سعد لشعـر قاله فى وصف الخمر، ولما دارت معركة القـادسية أخذ أبو محجن يستـعطف سلمى زوج سعد، ويعدها إن أطلقـته ونجاه الله ليعـود إلى محبسـه، فأطلقته فـركب البلقاء فرس سعد، وخرج بها، وأبـلى بلاءً حسنًا، حتى أن المسلمين حاروا فى أمره.

منهم من قال: هو هاشم جاء من الشام، ومنهم من قال: هو الخضر، ومنهم من قال: إنه من الملائكة، وسعد ينظر إليه وهو يقول:

لولا محبس أبى محجن لقلت: هذا أبو محجن وهذه البلقاء.

ثم عاد أبو مـحجن إلى محبـسه، ووضع رجليه فى القيـد، فلما بدا الصباح أخبرت سلمى زوجها بقصته فأطلقه سعد، وقال:

اذهب فما أنا مؤاخذك بشيء تقوله حتى تفعله. (ابن الأثير ٢/ ٣٣٠).

*** التأثير عند المعاقبة:**

- أن تكون مناسبة لكل من المخطئ ونوع الخطأ والظروف.
- أن تكون قليلة، فكثـرتها تثبط الهمم، ووجد أن الأخطاء تـقل عندما ينمو الشعور الجماعى والإحساس بالمسئولية الجماعية.



- أن تكون فى الرضا، وليست فى وقت غضب، أو توتر عصبى.
- التحقق من الخطأ، قبل العقوبة، يجعلها مقبولة.
- عدم معاقبة القائد أمام أتباعه، فالهدف تحقيق الإصلاح، لدفع الأعمال، وليس كسب الجولات والانتصارات الشخصية.

***

٣- وسائل التأثير مع المعارضين

*** معنى المعارضة:**

وهى أمر طبيعى يقابل القادة، ويعترض طريقهم وهم فى سبيل تنفيذ المهام، وعليهم أن يتوقعوه قبل ظهوره، وهى اعتراضات قد تكون فردية أو جماعية، مكشوفة أو مستورة، عابرة أو ثابتة. فمهما حاول القائد من تقديم تضحيات فى العمل، ووجدان حى فى التنفيذ، فطبيعى أن يكون هناك أناس لا يرضون بالقائد، هؤلاء الذين تحركهم الضمائر المستترة، والنقد من أجل التشويه، والمعارضة من أجل التحريف، فكما قيل: سخافات البشر لا تحصى.

*** أصناف المعارضين:**

وهى ثلاثة وفق الجدول التالى:



الصنف	وصفه	علاجه
الشاكون	وهم الشاكون بشكوى عابرة	اسمع لشكواه واشكره أو اصرفه بالتى هى أحسن إن كانت فكرته متواضعة أو غير صالحة
المتذمرون	دائمًا متذمرون شاكون لأسباب نفسية	ليس معهم إلا طريق الحزم والقوانين واللوائح فلها تأثير كبير على نفوسهم
المتألمون	وهم الذين يعتقدون أنهم أهل للقيادة	بالحكمة والحزم معًا، الأولى: إشعارهم بأنكم تحترمون إمكاناتهم الحقيقية ومواهبهم المتميزة الثانية: حتى يعرفوا أن السلطة بيدكم

وفى عالم النفس تحليل طيب للمشاغب من المعارضين:

بالدراسة وجد أنه نتيجة مركب نقص منذ الطفولة، نما معه بخوف مع متاعب الحياة، ثم انقلب إلى خجل من المجتمع وسلبية، فهو يحتج وينقد كل سلطة أو قيادة، اعتقادًا منه أن ذلك يحرره، ثم ينقلب ذلك عنده إلى عادة لا يشعر بخطرها. والحل لهذه الحالة كما أوضح التربويون: لابد من نضوج الفكرة فى تصوراتهم، وذلك لا يكون إلا بالحكمة والتأنى والهدوء، والزمن جزء من العلاج.



*** التأثير فى المعارضين:**

- المحافظة على الهدوء والحكمة فى محاولة كشف السبب الرئيسى للمعارضة، لرسم العلاج الملائم.
- الحديث الهادئ معهم، والمناقشة والحوار لوضع النقاط على الحروف، وإعادة الثقة المفقودة.
- عدم مناقشتهم أمام الآخرين، بل على انفراد، فكسب القلوب أولى.
- استقبال ثورات المعارضين بالتؤدة والهدوء. حينما سأل النبى ﷺ الأعرابى (الذى جاء يستعين بالنبى): **أحسنت إليك؟** ، قال الأعرابى: لا، ولا أجملت، فغضب المسلمون وهموا أن يقوموا إليه، فأشار رسول الله ﷺ إليهم أن كفوا.. (ابن كثير ٢/ ٤٠٤).

وعندما جاء الطفيل بن عمرو الدوسى ثائرًا على قومه: إن دوسًا قد عصت وأبت فادع الله عليهم، فاستقبل رسول الله ﷺ القبلة ورفع يديه فقال الناس: هلكوا، فقال: «**اللهم اهد دوسًا وائت بهم، اللهم اهد دوسًا وائت بهم، اللهم اهد دوسًا وائت بهم**» (رواه الشيخان).

- السؤال بأسئلة يجيب المعارضون عليها بنعم، ففى علم النفس بون شاسع بين كلمتى (نعم)، و(لا)، فمن الصعب أن تقنع أحدًا بالعدول عن ثورة (لا) فى وقتها، بل يلجئه ذلك إلى مزيد من العناد والدفاع

عن رأيه، أمـا كلمة (نعم) فـإنهـا تحرك كـوامن النفس إلى هدوء تام واسترخاء داخلى، يجعل العقل أكثر تفتحًا وتهيئًا للتفكير المتزن وقبول النصح أو التوجيه.

- العمل الدائب على توضيح الفكرة، ونضوجها فى أفهامهم وتصوراتهم حتى ينمو الشعور بالجماعة، وتفهم أصول العمل الجماعى.

***



المرحلة الثالثة: التعاون مع القادة

١- وسائل التأثير مع المعاونين

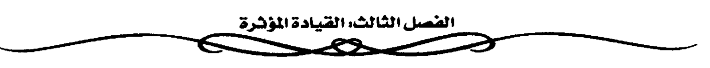
*** المعاونون:**

إن القائد لابد أن يتصف ببعد النظر وعمق الفكرة، وهما يتنافيان إذا اهتم القائد بالتفصيلات والدقائق، كذلك لابد للقائد أن يحافظ على صفاء الذهن، لاستعماله في مواجهة الحوادث والمفاجآت بقراراته وأفكاره، لذلك فهو يستعين بالمعاونين، والقائد الناجح هو الذى يحسن الاستعانة بالقادة المعاونين، بينما الفاشل يتذمر منهم، ولما كان الناس نوعين: الأول: آخذ يستغل كل شيء ويستفيد ممن حوله، والثاني: مشع يعطى النور لمن حوله، فكان على القائد لزامًا أن يختار معاونيه، ولعل في الجدول التالى مساعدة فى الاختيار:

القائد الفاشل	القائد الناجح
يختار مساعدين لا يتمتعون بمزايا عالية حتى تسهل عليه قيادتهم وتلين له رقابهم	يختار مساعدين ممتازين ذوى إمكانات وإبداع، يتصفون بالمهارة والإخلاص، ويتحمل هو أنفتهم أو عنفهم الناتج عن امتيازهم.

ولا ينتهى عمل القائد الناجح عند اختيار معاونيه، وإنما يبدأ عمله بعد اختيارهم فى تدريبهم وتنميتهم، عن طريق المهمات والمسئوليات وحرية التصرف فى حدود سلطتهم.





*** التأثير فى المعاونين:**

هناك عدة وسائل للتأثير ورفع مستواهم، كما هناك عدة وسائل لتثبيط همم المعاونين، فى الجدول التالى كشاف واضح يغنى عن الإسهاب والإطالة :

وسائل تثبيط همم المعاونين	وسائل رفع همم المعاونين
* التدخل فى حدود عملهم بدون مناسبة	* الدفاع عنهم والتحدث بلسانهم.
* تجريدهم من بداهتهم.	* شرح آرائهم وعدم التضحية بهم.
* مكافأة أو معاقبة التابعين لهم دون استشارتهم	* تدريبهم المستمر لرفع الكفاءة.
* اعتبار أفكارهم وآراءهم عقيمة دون دراسة	* عدم تأنيبهم أمام أتباعهم.
* إلقاء أخطاء الرئيس على عاتقهم.	* عدم نسيانهم فى المكافآت أو التشجيع.

والقائد المؤثر هو الذى يصنع جو العمل المناسب مع العاملين وعليه أن يراعى :

* أن جو اللطف يعمل على التفاهم والتعاون.
* أن جو الثقة والصراحة للوقوف على الأخطاء ومعالجتها يتم باللقاء خارج أوقات العمل والتحدث بحرية.
* أن جو التبسم والمرح والبعد عن الرسميات يجدد النشاط ويبدع الأفكار.





٢- وسائل التأثير بين القادة

* التعاون بين القادة

القائد ليس هو الوحيد الذى يعمل بالقيادة، وإنما زملاءه قادة لهم مسئوليات أخرى قد تضاهى مسئولياته أو تزيد أو تنقص، ولذلك تكمن الخطورة فى مدى العلاقة بينه وبينهم، ووجد بالدارسة أن القائد الناجح فى عمله، هو الناجح فى التعاون مع زملائه القادة، وقبل أن يسأل القائد نفسه: هل أنا متعاون مع زملائى القادة أم لا؟ عليه مراجعة هذا الكتاب مرة أخرى، فإن وجد تحقيقًا عمليًا لما فيه واقع عمله فليطمئن أنه متعاون مع القادة.

أما هؤلاء الذين يضربون بالأصول عرض الحائط، ويعتبرون أتباعهم ملكًا لهم يستعملونهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، ثم يغدقون عليهم بمنح وهدايا، كأنهم عمال لديهم، هذا خطأ فاحش، وأبعد ما يكونون عن التعاون مع زملائهم، وعليهم مراجعة أنفسهم، وترتيب العمل وفق أسسه وأركانه ثم النهوض به.

*** أصول التعاون بين القادة:**

يرجع التعاون إلى أصلين يجب على القائد مراعاتهما:

الأصل الأول: التفاهم:

وترجع أهمية التفاهم إلى أنه يعمل على إنجاح مهمة القيادة ككل، وإن انتفى التفاهم بين القادة. رأيت بعض الأتباع يتحيزون إلى قائد دون



الآخر، أو عدم الثقة نهائيًا بجميع القادة، مما يبعث الفوضى والدمار، لأن القادة غير قادرين على التفاهم فيما بينهم.

والتعاون بين القادة بتحقيق التفاهم ليس بالأمر السهل، ذلك لأن كلاً منهم له شخصيته المستقلة، ولكن بالإخلاص وإنكار الذات والصدق يتحقق التفاهم المرجو.

لما آل أمر جيوش الشام إلى قيادة أبى عبيدة، أخذ أبو عبيدة خالدًا بما أحدث أمير المؤمنين من عزل خالد عن القيادة، بعد انتهاء خالد من فتح دمشق، فقال خالد: يرحمك الله! ما منعك أن تعلمنى حين جاءك؟ فقال أبو عبيدة: كرهت أن أكسر عليك حربك، وما سلطان الدنيا أريد، ولا للدنيا أعمل، وما ترى سيصير إلى زوال وانقطاع، وإنما نحن أخوان، وما يضر الرجل أن يليه أخوه فى دينه ودنياه. (ابن كثير ٧/ ٢٣٠).

وفى منتخب الكنز (٤/ ٣٩٠) جاء الأقرع والزبرقان إلى أبى بكر يقولان: اجعل لنا خراج البحرين ونضمن لك أن لا يرجع من قومنا أحد (يرتد عن الإسلام)، ففعل وكتب الكتاب طلحة بن عبد الله، وأشهدوا شهودًا منهم عمر بن الخطاب، فلما أتى عمر بالكتاب ونظر فيه لم يشهد ثم قال: ولا كرامة، ثم مزق الكتاب ومحاه، فغضب طلحة وقال لأبى بكر: أنت الأمير أم عمر؟ فقال: عمر غير أن الطاعة لى، فسكت.

وسبق ما كان من أبى عبيدة حينما أرسله الرسول ﷺ أميرًا على مدد المهاجرين إلى عمرو، ولما رفض عمرو أن يكون أبو عبيدة أميرًا

للمهاجرين قال أبو عبيدة: تعلم يا عمرو، أن آخر ما عهد إلى رسول الله ﷺ أن قال: «**إذا قدمت على صاحبك فتطاوعا**»... وإنك إن عصيتنى لأطيعنك، فسلم أبو عبيدة الإمارة لعمرو بن العاص، (البداية ٤/ ٢٧٣).

وهكذا كان التفاهم بين القادة، صدق وإخلاص وإنكار ذات.. من أجل تحقيق الهدف المشترك.

الأصل الثانى: النقد

فى جو العمل، قد تنتشر الغيرة بين الأفرع، وهذا شىء طبيعى، فى جو الإيمان يتحول إلى تنافس، يسرع بتحقيق الأهداف، ولكن قد يسقط بعض القادة فى الاختبار، حينما يفهمون هذا الأمر على غير حقيقته، فينتقدون نقدًا غير بناء، والنقد البناء هو النابع من قلب مخلص، ويكون مدمرًا إن كان نابعًا من قلب مملوء بالحقد والكراهية، ولو كان لبقًا فى ألفاظه، أنيقًا فى صياغته. وقد يتسمم جو الجماعة إذا انتشر هذا الدخان الخبيث، فالنقد يبدأ من غير الابتكاريين بالقول بعيدًا عن العمل، ثم يتحول النقد اللاذع إلى عمل ينشغلون به، ويتوقفون عن مهمتهم وأداء التكليف، ويتصيدون الأخطاء ويبرزونها، ومن هنا كانت أهمية النقد البناء، الذى تتقدم به الجماعة، وتتبادل الخبرات، وتصحح المواقف نحو الأفضل.



أخــرج ابن سعــد -(٤/ ٩٧)- عن أم خالد بـنت خالد بن سـعيـد قالت: قدم أبى من اليـمن بعد أن بويع لأبى بكر، فقال لعلى وعـثمان رضى الله عنهـما: أرضـيـتم بنى عبـد مناف أن يلى هذا الأمـر عليكم غـيركم، فنقلهـا عـمر إلى أبى بكـر فلم يحملهـا أبو بكر على خـالد وحملها عمـر عليه. وأقام خالد ثلاثة أشهر لم يبـايع أبا بكر حتى جاء وبايعه، وكان رأى أبى بكر فيه حسنًا وكان معظمًا له، فلما بعث الجنود إلى الشام عقـد له على المسلمين وجاء باللواء إلى بيتـه، فكلم عمر أبا بكر فقال: تولى خالدًا وهو القائـل ما قال!! فلم يزل به حتى رد خالد اللواء إلى أبى بكر وهو يقول: ما سـرتنا ولايتكم، ولا ساءنا عزلكم، وإن المليم غيرك. تـقول أم خالد: فما شـعرت إلا بأبى بكر داخل على أبى يعتذر إليـه، ويعزم عليه ألا يذكر عمر بحـرف!!! فوالله مازال أبى يترحم على عمر حتى مات!!

وقد كان أبو عبيدة فى العام الذى انتشر فيه الطاعون، يرى عدم رجوع عمر إلى المدينة قـائلاً له: أفرارًا من قدر الله... فأجـابه عمر بكل هدوء فى حوار رقيق: فرارًا من قدر الله إلى قدر الله. (الطبرى ٤/ ٥٧). ففى حرية يقول أبو عبيدة رأيه، وفى هدوء يتقبل عمر، ويرد فى حوار رقيق، دون أن يلمس القلبيـن خلاف، بل حب وتقدير واحـترام. وهكذا يكون النقد المطلوب.

*** التأثير بين القادة:**

- التفـاهم والتعاون والمحبـة ودماثة الخلق، فالقادة فى أمس الحـاجة إلى ذلك فى هذا الموطن.
- الصراحة ولكن ليست القاسية أو الجارحة بل بتهذيب رفيع.

* تجنب المناقشات والألفاظ الحادة بل يكون الحديث عامًا.

* المرح والاحترام المتبادل والهدوء، فإن ذلك يلطف الجو.

* الاندماج فى عمل الجماعة، وليس اندماج الجماعة فى عمل القادة.

***



الجزء الثانى

الفصل الأول

مهمة القائد التنفيذى

- ماذا تعنى القيادة التنفيذية
- مهمة القائد التنفيذى

أولاً: التوجيه المؤثر

ثانياً: الإدارة المؤثرة

ثالثاً: الاتصال المؤثر

الفصل الأول
مهمة القائد التنفيذى

ماذا تعنى القيادة التنفيذية؟

* القيادة التنفيذية هى فن التعامل مع مجموعة من الناس، يمارس فيها القائد سلوكه التأثيرى، الذى يحقق أقصى فاعلية فى أداء العمل، وهى ترتكز على قاعدة أساسية: ألا وهى فن العمل مع الآخرين.

* القادة الناجحون فى هذا المجال، لايتعدى نجاحهم تمتعهم بمهارة أو معرفة يحتاجها أداء العمل، فقيادتهم التنفيذية ما هى إلا المسئولية عن الأفراد.

* قد يظن الكثيرون ممن خاضوا هذا المجال أنهم يستطيعون التأثير، نظرًا لما يتصفون به من مهارة يدوية حركية أو مبادئ علمية أو تفوق مهنى تخصصوا فيه وتدربوا عليه.. ولكنهم وللأسف قد يفشلون أمام الصعاب والعقبات التى تعترضهم ولا تحلها بسهولة ما اتصفوا به من مهارات خاصة بهم.

* **ولذلك:**

فإن علماء هذا الفن ينصحون القائد التنفيذى بالأخذ بكل وسائل التنمية الذاتية فى مجال عمله مثل:



- قراءة الكتب التى تتحدث عن مجال عمله، وذلك بأسلوب ناقد علمى موضوعى، فيقارن بين ما حوى الكتاب من آراء وبين خبرته التنفيذية الخاصة به.
- الاشتراك فى الصحف والمجلات والجمعيات التى تهتم بهذا المجال، والتزود بكل جديد ونافع.
- الانضمام إلى الدراسات المسموحة أو المؤتمرات أو المراسلة، وتحقيق ذلك أمر مساند وقوى للقائد.
- النقد الذاتى لطريقته التنفيذية، بالاستعانة بأخ صالح يهدى إليه عيوبه.

فلا خير فى ود امرئ متلون   إذا الريح مالت مال حيث تميل

وعليه بالطبع أن يتخطى عقبة نفسه التى تحول دون تحقق هذا الأمر، ففى عالم النفس يقولون: إن من طبيعة النفس التبرير لتحقيق هدفٍ واحدٍ، وهو أنه على حق وليس على خطأ.

يقول سعيد بن المسيب: إنه ليس من شريف ولا عالم ولا ذى فضل إلا وفيه عيب، ولكن من الناس من لا يبتغى أن تذكر عيوبه.

تريد مهذبًا لا عيب فيه   وهل عود يقوم بلا دخان

ومما نراه من صور باهتة لقادة فاشلين، لا يدعونا بحال إلى الإحباط، لأن القدرة على التأثير مع أنها تكتسب، وهذا الكتاب جاء ليحقق هذا

الهــدف، فإن القــائد التنفيــذى لابد أن يكون من هذا الطراز؛ يعــيش مع الناس وللناس وفى الناس.

كان الـفضيل بــن عياض يقــول: إدخال الســرور على المؤمن وقــضاء حاجته أحب إلىّ من عبادة العمر كله.

ولقــد قسم عــلماء النفس الإدارى أنماط الـقادة فى التنفيــذ إلى ثلاثة أقسام:

إجمالاً:

١- يتحرك ضد.

٢- يتحرك نحو.

٣- يتحرك بعيدًا.

تفصيلاً:

الأول: يحسب أن الجمــيع أعداء لابد أن يقهرهم، لذلك فــهو حريص على أن يجمع حــوله الإمَّعات، ويــلجأ إلى استــخدام اللغة الصــارمة بل والأسلوب الفــاحش المؤذى ويعشق المواجــهات من أجل أن يحــقق شيــئًا واحدًا هو تأكيد سيطرته وسطوته.

الثانى: يتحرك نحــو الناس بعواطفه، ومشاعــره ووجدانه، يبادر بحل مشكلاتهم والغــوص فى أعماقــهم، ويقف بجانبهم ويبــذل كل ما يملك

كسبًا لثقتهم ومشاركة فى تحقيق بذل أقصى جهد لديهم للحصول على أعلى إنتاج وتحقيق هدف الجماعة.

الثالث: يبعد دائمًا عن المشكلات، ولا يواجهها، مؤثرًا فى ذلك كما يقولون السلامة، والابتعاد عن مآزق أو تقديم تضحيات، فكما قيل: عند تغلب الأحوال، تعرف جوهر الرجال.

وفى هذا الكتاب نحن نخاطب هذا الطراز الذى يتحرك نحو الناس، القائد التنفيذى المسلم، صاحب العقيدة، وصاحب الفكرة، وصاحب الدعوة، الذى أعلن تصميمه على استئناف الحياة الإسلامية، بقوة وأمانة، بقوة إقدام وقوة إيمان وقوة علم وقوة عمل، وأمانة يحققها بصدق عهد وثبات موقف، وزهد فى الدنيا، وخشية من الله، ﴿ **مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُم مَّن قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُم مَّن يَنتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلاً** ﴾ [الأحزاب: ٢٣].

ورحم الله أمير المؤمنين عمر: جلس يومًا بين أصحابه وقال «أعيانى أهل الكوفة، إن استعملت عليهم لينا استضعفوه وإن وليتهم القوى شكوه، ولوددت أنى وجدت قويًا أمينًا مسلمًا أستعمله عليهم».

وفى النفس حاجات وفيك فطانة   سكوتى بيان عندها وخطاب

فقائدنا إذًا هو الذى يتحمل المسئولية، مسئولية الإسلام وهيمنته على الأرض، مقتديًا فى ذلك بأمر القائد الأسوة ﷺ، خير من نفذ وطبق

الدين كله، ومن هنا تعظم مسئولية القائد التنفيذى، ولنا فى ابن عمر رضى الله عنهما المثل، حينما عهد إليه النبى ﷺ بتنفيذ آية الخمر، تقول كتب السيرة، إنه ﷺ ذهب معه أول مرة وأخذ منه المدية وشق ما كان من تلك الزقاق بحضرته ثم أعطاها له، وأمر من كانوا معه أن يمضوا مع ابن عمر ويعاونوه. تلك يا أخى الحبيب هى مسئوليتك التنفيذية، وقد رفع الإسلام من شأنها، هذا خليفة رسول الله ﷺ يقول لأسامة بعد أن أصبح قائدًا للجيش، وأراد أن يستبقى عمر معاونًا له فى إدارة شئون المسلمين، استأذن من أسامة بوصفه القائد التنفيذى للجيش وله المسئولية الكاملة والسلطة المطلقة للجيش، وكان عمر جنديًا فى الجيش، فقال له: «إن رأيت أن تعيننى بعمر فافعل»، الخليفة وهو يمثل أعلى سلطة فى الدولة الإسلامية، يستأذن القائد التنفيذى للجيش، فى أمر خاص بالدولة ونفع المسلمين، وما ذلك إلا لعظم المسئولية فى الإسلام. وحينما جاء الناس يشكون إلى عمر بن الخطاب، أحد القادة على الولايات فى صرف المال قال لهم:

«إن ذلك من شأن أبى عبيدة» أى عمله، ومسئوليته.

ولذلك كله كان على القائد التنفيذى أن يتعرف على مهمته التنفيذية، وواجباتها، ومبادئ العمل، ويعمل على تحقيق ذلك، من أجل أن يبذل الأفراد أقصى جهدهم فى أداء العمل، بعطاء متميز، ونماء مستمر، فما مهمة القائد التنفيذى؟



مهمة القائد التنفيذى

إجمالاً:

أولا: التوجيه المؤثر (توجيه الأفراد).

ثانيًا: الإدارة المؤثرة (إدارة الأفراد).

ثالثًا: الاتصال المؤثر (الاتصال بالأفراد).

تفصيلاً:

أولاً: التوجيه المؤثر

ونعنى بتوجيه الأفـراد المؤثر أن يكتسب القائد التنفيذى مـهارة فى معاونة رجاله على بذل جـهدهم كاملاً، والتـوجيه عند أهل الإدارة: عمليـة اتصال وسلوك، قيادة فى التوجيه من ناحيتين: الناحية الفكرية التى تؤدى إلى زيادة درجة المرءوس، والناحـية السلوكيـة التى تؤدى إلى تغييـر أداء الأفراد، وهو يحـتـاج إلى الأسلوب الجـمـيل والتـخـاطب بأسلوب واضح سـهل هادف ومفـهوم، وتترك للمـرءوس حرية التصرف، والمبـادأة واختيـار السبل المؤدية للهدف. وهذه القضية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بوضوح الأفكار فى أذهان الأفراد، وروحهم المعنوية المرتفعـة، والظروف الملائمة للعمل، ومشاركـتهم فى اتخاذ القرار، فهو الطريق الوحيد لتحمسهم فى أداء العمل، وهذه الأربعة من أهم الوسائل التأثيرية فى التنفيذ، ولذا نلقى الضوء عليها بالتفصيل.

أ- كيف تعمل على وضوح الأفكار فى الأذهان؟

المقصود بالأفكار هنا، ما هو المتوقع من الأفراد أن يقوموا بعمله وتحقيقه، وذلك لتلهفهم لمعرفة كل شيء عن طبيعة العمل والهيئة التى يعملون بها، ويتم ذلك بعدة وسائل:

١- وضوح هدف الهيئة وكيفية تنظيمها وطرائق العمل، والغرض من ذلك إقناعه بأنه يعمل لدى هيئة متميزة فيكون عطاؤه متميزًا وفريدًا.

٢- طبيعة عمله المحدد، وعلاقته بعمل الآخرين، والغرض من ذلك: أن تكون البداية واضحة ومحددة وصحيحة بما يضمن استمرار العطاء.

٣- معرفته بقواعد العمل التنظيمية، وكذلك القواعد الخاصة بالهيئة. والغرض السير على بينة.

٤- كيفية قياس الحكم فى عمله، والغرض حتى لا يكتشف بعد مدة من العمل أن عمله ليس على ما يرام.

٥- معايير الجودة فى عمله حتى لا يكتشف أيضًا بعد فترة أن إنتاجه على غير ما يتوقع قائده.

٦- سرية وأمنية وظيفته ودرجته إذا كان من هذه الأنواع.

ب- كيف ترفع الروح المعنوية؟

بإمكان القائد إذا تمكن من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، أن يحظى بأقوى دافع وأعظم حافز لتقديم الجهود المطلوبة، فى سعادة ووعى، وذلك باستعمال الوسائل التالية:



١ - الشعور بالانتماء:

يتحقق هذا الشعور لدى الأفراد بزيارات القائد غير الرسمية، واستغلال العطلات فى اللقاءات الودية، مما يوثق معرفتهم بعضهم ببعض ويزيد روح الود، يقول الإمام ابن المبارك: من كانت لأخيه المسلم فى قلبه مودة فلم يعلمه فقد خانه.

لئن حكمت بفرقتنا الليالى وراعتنا ببعد بعد قرب

فشخصك لا يزال جليس عينى وذكرك لا يزال أنيس قلبى

وهذا لعمرى أمر لا يتحقق إلا فى ظلال الإسلام، وقد تحدث علماء الإدارة الحديثة عن أهمية ولاء الأفراد بعضهم لبعض، من مظاهر التعاون ومن حسن العلاقات والامتزاج بالحب والإخلاص، ولكن هيهات أن يتحقق ذلك لقلوب خلت من الإيمان ﴿**إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ**﴾ [الحجرات: ١٠] وهذا مثال من فيض زيارات النبى ﷺ لأفراده ورجاله. عن أبى داود عن قيس بن سعد رضى الله عنهما قال: زارنا النبى ﷺ فى منزلنا فقال: «**السلام عليكم ورحمة الله**» فرد أبى ردًا خفيًا فقلت: ألا تأذن لرسول الله ﷺ؟ فقال: ذره حتى يكثر علينا من السلام، فقال ﷺ: «**السلام عليكم ورحمة الله**» فرد سعد ردًا خفيًا، ثم قال ﷺ: «**السلام عليكم ورحمة الله**»، ثم رجع فاتَّبعه سعد فقال: يا رسول الله إنى كنت أسمع تسليمك وأرد عليك ردًا خفيًا لتكثر علينا من السلام، فانصرف النبى وأمر سعد له

بغسل فاغتسل ثم ناوله ملحفة مصبوغة بزعفران فاشتمل عليها، ثم رفع يديه وهو يقول: «**اللهم اجعل صلواتك على آل سعد**» ثم أصاب من الطعام، فلما أراد الانصراف قرّب له سعد حمارًا قد وطأ عليه بقطيفة، فقال سعد: يا قيس اصحب رسول الله ﷺ، فصحبته، فقال لى: «**اركب معى**»، فأبيت فقال: «**إما أن تركب وإما أن تنصرف**» فانصرفت (جمع الفوائد ٢/ ١٤٣).

ومما يحقق الشعور بالانتماء، ويرفع الروح المعنوية، أن يبتكر القائد مشروعات مشتركة، يعمل فيها الأفراد، كمشروعات تجميل مبنى أو تنظيف مسجد أو قافلة دعوة أو عمليات تنظيف.. إلخ.

ومن مشروعات النبى ﷺ المشتركة، اشتراكه عليه السلام مع أصحابه فى بناء المسجد بعد الهجرة يحملون اللبنات والأحجار على الكواهل، ويروحون عن أنفسهم بهذا الغناء:

اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة

ويلهب حماسهم رؤيتهم النبى ﷺ، يعمل معهم كارهًا أن يتميز عليهم فيقولون:

لئن قعدنا والرسول يعمل لذاك منا العمل المضلل!!

ومن المشروعات النبوية كذلك: اشتراكه ﷺ مع أصحابه فى حفر الخندق. يقول البراء بن عازب: كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى اغبر بطنه وهو يقول:

والله لولا الله ما اهتدينا ولا تصدقنا ولا صلينا
فأنزلن سكينة علينا وثبت الأقدام إن لاقينا
إن الألى قد بغوا علينا إذا أرادوا فتنة أبينا

٢- الشعور بالأهمية:

فى عالم النفس: كل فرد يريد أن يكون شخصًا مهمًا وأن يكون أحسن قليلاً من سائر الناس، ولذلك فالاعتراف بالجهود إحدى صور الشعور بالأهمية، ويشترط أن يكون صادقًا ويوجه لمن يستحقه، ومثال ذلك الثناء فهو أسلوب مهم من أساليب الإثارة (راجع الدعوة المؤثرة جـ١).

وللحصول على ثقة الأفراد واحترامهم لقائدهم، عليه مشاورتهم قبل الإقدام على أى عمل، والاهتمام بآرائهم وجعلها موضع التنفيذ، فالإنسان يشعر بالرضا حين يعتنق الناس رأيه.

أن يصغى القائد لكل ما يهم الأفراد ويشغل بالهم سواء كان ذلك مشكلات شخصية أو عائلية أو فى العمل، فليس الأفراد العاملون فوق البشر، فإنهم يعانون مما يعانيه سائر الناس ولو ارتفع شأنهم فى عملهم، وفى علم النفس: [كل فعل يحدث لنا بالنسبة لأى موقف معين يتأثر بمجموع خبراتنا]، لذلك فتأمين حياة بلا مشاكل خارج العمل من أولى واجبات القائد لأفراد المجموعة، وهم فى حاجة إلى شخص يتحدثون إليه، فليكن قائدنا من هذا الطراز الحى، وذلك بسهولة الاتصال به فى أى وقت، وأن يكون شديد الحساسية بمشاعر الآخرين. وإذا كان لا يتوفر

الجانب التوجيهى لدى بعض القادة، فإنه ليس بالطبع جميع القادة موجهين، فبالإمكان تحقيق التوجيه بالخطوات التالية:

- الاستماع أولاً، ولا يستعمل قائدنا سلطته أو ينصح أو يبادر بالإخبار عن فعل أو عمل. يقول أبو حاتم: الواجب على العاقل أن لا يغالب الناس على كلامهم ولا يعترض عليهم فيه، لأن الكلام وإن كان فى وقته خطوة جليلة فإن الصمت فى وقته مرتبة عالية.

- الإصغاء يكون فى صبر وود مع الفهم، ولا تتغاضى عن أى مشكلة مهما كانت تافهة لقول أبو الدرداء: لا خير فى الحياة إلا لأحد رجلين: منصت واع أو متكلم عالم.

- الثناء على الذين يحسنون عرض الحقائق، والإفصاح عن شعورهم، وكما قيل: دع رجلك يشتكى إلى آخر لحظة عنده فربما كلامه ينهيها.

- لا تتسرع فى حل المشكلة من لقاء واحد بنصيحة مثلا، ولا تحاول معرفة المشكلة فقط، بل حاول أن تمر المقابلة دون أن تنتهى بحل على الإطلاق، حتى تعرف الحقائق كاملة.

- لا تقم بالوعظ، لأن ذلك يزيد التوتر الذى جاءك الفرد من أجل إنهائه.

٣- الشعور باحترام النفس:

فرق شاسع بين شعور الفرد بأنه (يعمل عندك) أو أنه (يعمل معك)، لذلك فإذا أردت أن تزيد من الروح المعنوية لأفرادك اجعلهم يشعرون،

باحترامهم لأنفسهم، بأن تحقق مبدأ: أن (يعمل معك) فالفرد ليس ماكينة تحركها كيفما شئت: فإنه لا تنطلق طاقات المجموعة إلا إذا حقق القائد (السيطرة مع) وليس مبدأ (السيطرة على).

ومن طرق ذلك:

- اجعله يشاركك فى رسم الخطة، ولا تجعل دوره فى انتظار التعليمات والأوامر التى تصدر له، وتكون واجبة التنفيذ، فالمشاركة تشعره بأن العمل عمله.

- أن تكون مرنًا فى التنفيذ، بمراعاتك للموقف، فإن ذلك يزيد من الشعور باحترام النفس والتوجيه الذاتى.

- الحد من القوانين واللوائح والتعليمات، إلى الحد الأدنى حيث إن التوجيه الذاتى من أدلة نضج الجماعة.

٤- الشعور بالعدل:

* إشعار الأفراد بالعدل فى معاملتهم، يرفع من روحهم المعنوية سواء كان فى تقدير الجهود أو الكفاءة أو المرتب فى بعض المؤسسات.

* من الخطأ أن ينتشر مصطلح «صاحب المدير»، بمعنى تخفيف العبء عليه دون غيره، مهما كانت علاقات القبول والمودة أو الاستحسان متوفرة، وبذلك ينسف المثل القائل: يا بخت من كان المدير صاحبه.



* من المقتـرح إنشاء لجنة مـختارة لرعـاية مصالح الأعـضاء، ووضع برامج تدريبيـة للأعمال الجديدة عليـهم، وإشعارهم دومًا بأنهم يسـهمون بجهد ويحققون تقدمًا، كل ذلك يزيد الثقة فى قدرتهم على أداء العمل.

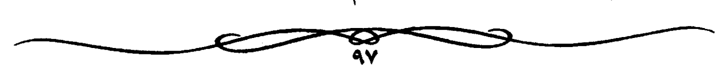
جـ- كيف تهيئ ظروف عمل ملائمة؟

المقصود بذلك: إيجـاد بيئة صالحة ومناخ يشـجع على النمو ولا يثبط النتـائج فى توها، ولا يكره الفرد على النمـو السريع، فـالبيـئة الصـالحة تشـجع على النمـو المعـتـدل ولا يصـبح هناك أصـحاب صـعـوبات أو مشكلات.

ولتحقيق ذلك عليك بالوسائل التالية:

* إثارة الرغـبـة فى القـيـادة لدى الأفـراد. لا شك أن كل هيـئـة أو مجمـوعة معرضة لأن تكون مـهمة شاغرة لأى سـبب من الأسباب، ولا تنفع هنا كما يقولون «سياسـة هرش الرأس» بمعنى الحيرة أو سياسة «وردة يا وردة» بمعنى الاختـيار العشوائى، وإنما يحـتاج الأمر إلى الماهر البـصير الذى يستغل كل فـرصة لحث رجاله على إظهار مـا يمكنهم عمله، وحين يسمح الوقت لشغل المهمة لن يكون أمامه إلا اختيار أفضلهم تأهيلا لأنهم قد تلقوا التدريب والاختيار المناسبين.

* الاهتمـام بتوفيـر أماكن العـمل الملائمة وتزويدها بوسـائل الراحة، وتوفر المواد اللازمة للعـمل، مع تعضيد مـوقف الأفراد من قبل الإدارة، بأن يعاونهم القائد التنفيذى ولا يدنّيهم.



* الحرص على أن يعمل أفراد المجموعة فى ظروف صحية آمنة، وهذا أمر أساسى لكى يتحقق عمل القائد، وإن لم يهتم به قائدنا فمن غيره؟

د- كيف تجعله يشاركك فى اتخاذ القرار؟

هذا الأسلوب يضمن لك الكثير من الفوائد، فهو يجعل الأفراد يشعرون بأن القرار قرارهم وعليه يكون تحمسهم للعمل، بل تشعرهم بأن العمل عملهم وبالتالى فعملية التنفيذ تكون أيسر وأسهل، ناهيك عن أن الاشتراك فى وضع السياسة أو اتخاذ القرار يجعل الأفراد يضطلعون بالمسئولية. فتصبح العقبات والمشكلات قضيتهم وبالتالى فحلولها حلولهم، فيتعمق من ثم إحساسهم بالمسئولية أكثر، ولذا يطلق علماء الإدارة على المشاركة أسلوب «إهاجة الأفكار» بمعنى أن المشاركة التامة من جانب أفراد المجموعة، فى تخطيط وتنفيذ عملهم، تمكنهم من تكريس كل ذكائهم فى العمل.

والخطوات العملية لتحقيق المشاركة فى العمل:

١- **تحقيق مبدأ اللامركزية فى العمل،** فإن من مزاياها تنمية الشعور بالمسئولية والسرعة والمرونة فى الأعمال المحلية، وتنمية القدرات والمهارات القيادية للأفراد، وكل ذلك يجعلهم شركاء فى العمل، وإن خير من حقق هذا المبدأ العملى هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، فهذا أبو عبيدة يستشيره فى دخول الدروب خلف العدو، فكتب إليه عمر يقول: أنت الشاهد وأنا الغائب والشاهد يرى مالا يرى الغائب وأنت بحضرة عدوك وعيونك يأتونك بالأخبار، فإن رأيت الدخول إلى الدروب صوابا فابعث إليهم السرايا.

وهذا معاوية والى عمر على الشام يستقبله فى موكب ملوكى فخم أثار غضب الخليفة عمر، واعتذر معاوية بأنه فى بلاد عدو ولابد من هيبة السلطان ثم قال: إن نهيتنى عن ذلك انتهيت. وإن أمرتنى به أقمت عليه

فقال له عمر: إن كنت صادقًا فإنه رأى لبيب، وإن كنت كاذبا فإنها خدعة أريب. لا آمرك ولا أنهاك

وكأنه يفوضه فى الأمر، فى أن يتصرف بنفسه حسب مقتضيات الظروف التى يعرفها هو.

٢- **تحقيق مبدأ الطاعة فى غير معصية،** وهى بهذا المعنى تعنى الإيجابية، والتى لا تتوفر إلا فى نظام الإسلام، وفى تصورى أنها تعنى كذلك أن يعمل القائد مع الأفراد لمساعدتهم فى أداء العمل، وذلك يجعلهم بالضرورة يرجعون إليه فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب، مما يجعلهم يقومون بالعمل بل يقوى إحساسهم بأن العمل عملهم.

٣- **تحقيق مبدأ: «الحل الذى يرونه»،** فقد تعترض العمل الكثير من المشكلات، ويطرح الجميع حلولاً، ولكن من الذى ينفذ الحل؟ أليس الأفراد!! إذًا فاختيار الحل الذى يرونه، بمعنى الحل الذى تتفق المجموعة عليه، هو أكثر احتمالاً للنجاح والتنفيذ، لأنهم هم الذين سينفذون الحل، وقد دلت الدراسات أن الجماعات يزيد تعاونها إذا كانت القرارات تصدر بإجماع الآراء لا بمجرد الأغلبية.



٤ – **تحقيق مبدأ «مسئولية الفرد أمام الجماعة»**، وذلك عن طريق إشراكه فى وضع البرامج، ومشـورته المستمرة، وأن يكون التكليـف ما أمكن من خلال لجان تخطيطيـة يشارك فيـها، وبذلك يشعـر بأن المسئوليـة وزعت عليه من الجماعة، وليست أمام القائد المباشر له، ومن فوائد ذلك أن يزيل الخوف من القائد، ولا تظهر له نزوة، والتكليف يكون أوقع لأنه مسئول أمام الجماعة.

٥ – **تحقيق مبـدأ «توزيع الأعمال على من يحب»**: ربما قد يعترض البعض أن هذا يتنافى مع تربيـة الفرد على كـافة الأعـمال التى يحـبهـا والتى لا يحبها، ولكن أليس من الأفضل أن يؤدى الأفراد أداءهم بمشقة أقل؟، ولا يتحقق ذلك إلا بممـارسة الأعمال التى يحبونهـا والتى توزع عليهم بمهارة من القائد لمعرفته الكاملة برجاله، وأليس من فعالية الأداء أن يؤدى الأفراد الأعمال التى يرغبـون فيها؟ أما الأعمال التى يكرهون عليـها أو يرغمون على فعلها فهى تُؤدى بمشقة بالغة، وتنسف مشاركتهم فى العمل.

***



ثانيا: الإدارة المؤثرة

إجمالا:

أ- كيف تجعل الفرد راضيا عن العمل؟

ب- كيف تدير اجتماعا مؤثرًا؟

جـ- كيف تقيم دورات مؤثرة؟

تفصيلا:

(أ) كيف تجعل الفرد راضيًا عن العمل؟

لكى نجعل الفرد راضيًا عن العمل، لابد من توفر عوامل الرضا، وتحقيقها مرهون بمهارة القائد وبصيرته، وهى:

١- تحسين العمل:

(أ) دور القائد لتحسين العمل بذل الجهد فى توضيح الهدف، وربط الأعمال دائمًا به، ومن أهم الوسائل فى تحقيق ذلك، أن يتوفر إرشاد الأفراد دائمًا فى أداء عملهم. وإرشادهم ينقسم إلى أربعة أمور:

*** المعلومات الجارية:**

القائد عليه أن يحيط المجموعة علمًا بأحدث المعلومات، حتى لا يستقبلونها مشوهة فتؤثر على عملهم، وهى بالطبع مدعاة إلى المصائب

والمتاعب، لأن ذلك رغبة فى داخل النفس البشرية بأن تتعرف على كل ما يدور حولها خاصة مما له تأثير على العمل.

*** المعلومات التخصصية:**

الغـرض من ذلك التعـرف على أفضـل أسلوب دائمًا فى العـمل، مما يؤدى إلى تحـسين إنتـاج عمل المجـموعـة، وينمى اهتمـامهم بعـملهم. ومسـؤولية القائـد ليست فى تزويدهم الدائم بالجـديد، فهذا عـمل شاق ويستوعب مـنه جهدًا، وإنما يتحقق بـالتأكد من أن طريق الحصـول عليها سهل ومتوفر، ثم فى تشجيع التنمية الصحيحة لها.

*** المعلومات الخاصة بالأساليب:**

يعـمل القائد علـى تطوير الأساليب، وتقـديم كل مـعلومات جـديدة ليصل برجاله إلى استـعمال أسهل الأساليب المعروفة وأكـثرها كفاءة، ثم تطويرها مع مجموعته.

(ب) دور القائد لتـحسين العـمل: إعادة تنظيم العـمل فى وحدته، وجعله دائمًـا يبـدو فى صورة مـشـرقـة، وتنظيم العـمل يعنى تحـديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الهـدف، ثم ترتيب هذه الأنشطة فى مجموعات يديرها الأفراد، وليحذر قائدنا:

أمراض القصور التى يصاب بها تنظيم العمل مثل:

- عدم ملائمة الأفراد أو عدم توافق الأعمال مع الأفراد.



- تغيير الأفراد، لأن ذلك يعنى أزمة فى العمل، وتجربة فى الشخصيات، لا يتقدم بها العمل.

- اعتماد العمل على الأشخاص وليس على المبادئ والأسس، وبإعادة تنظيم العمل يجنى القائد ثمرات كثيرة منها: تحقيق أقصى طاقات لدى الأفراد، وتحقيق الاقتصاد مع السرعة فى الأداء، وتقليل حالات الخلل والصعوبة والعقبات، وأخيرًا يحقق التنسيق بصورة سليمة ومقبولة.

- وبإعادة التنظيم ينسف القائد (الروتينية) القاتلة، فقد وجد علماء الإدارة أن الموظفين الأكثر إنتاجية والذين يؤدون أعمالاً غاية فى الروتينية هم أقل رضاء بعملهم من الأقل إنتاجية، وخلصوا إلى قولهم: عندما تكون الأعمال روتينية بدرجة كبيرة يبدو أن السأم وافتقاد الرضا بالعمل تؤثر تأثيرا مضادًا للأداء والإنتاجية.

(جـ) دور القائد لتحسين العمل وضع الشخص فى أفضل عمل له، وهو ما يطلق عليه الإداريون (بالتسكين)، فقد أثبتت الدراسات التى أجريت أن أعلى نسبة إنتاج كانت للقادة الذين يهتمون بأفرادهم بوضعهم فى أفضل عمل لهم، أما الذين يهتمون بالعمل فقط فإنهم يحتاجون إلى ضغط غير معقول من أجل تحسين الأداء، فتقل الثقة بهم والاطمئنان إليهم، وبالتالى ينخفض إنتاجهم لوجود نزاع دائم بين الإدارة والأفراد. (أنماط جديدة فى الإدارة).



ودور القائد ليس فى تحـقيق واحدة من الثـلاث، وإنما بامتزاجهم مـعًا وتحقـيقهم مـعًا، وقد لخص بعض الإداريين خطوات تحـسين العمل، فى تحديد المهـمة، ثم تفصـيل المراحل ومناقشـة كل مرحلة بنظام، ثم تنقـية المراحل وإدراج الأفضل بعد إلغاء التفاصيل واسـتبعاد غير الضرورى، ثم التنفيذ والممارسة، ثم التقويم (المشرف الناجح).

٢- مسئولية الأفراد:

المسئولية فـى العمل لفظ ذو مدلول محدد، فهو يـعنى حساب الأفراد لأداء واجباتهم، والواجبات هى أنشطة الأعضاء التى يمارسونها ويؤدونها، بمهارة القـائد استعمال هذا العـامل لإرضاء الأفراد عن عملـهم أوعدمه، **وجعله مؤثرًا يعمل القائد على:**

* تحاشى الإشـراف اللصيق الزائد أوالمباشر، يدع الأفـراد يعملون فى حرية، فـيتعـمق لديهم الإحسـاس بالمسئوليـة، وقد أثبـتت الدراسات أن الإشراف المبـاشر يعمل على خفض الإنتـاج، أما إذا قام القادة بتـوضيح الأهداف ومـا يطلب إنجـازه من أعمـال، ويتـركون لهم حـرية العـمل، فيـستطيـعون ترتيب أنفـسهم واسـتخدام أفـكارهم وتجاربهم الخـاصة فى النهوض بالعمل، بالطريقة التى يرونها أصلح، وقد لخص أهل الإدارة هذا بقولهم: الأفراد الذين يشعرون أنهم أكثر حرية فى وضع خطوات عملهم هم أكثر إنتاجا من الذين يفتقرون إلى هذا الإحساس بالحرية..



وعليه: فالرابطة القوية اليومية مع القـائد+ الحرية الكبيرة فى متابعة عملهم= أداءً كبيرًا جدًا.

وهذه الحرية تكتسب من هذه العلاقة:

مهارات فردية + الدافع الناتج عن التفاعل بين الفرد وإخوانه وقائده = حرية تؤدى إلى تحسين الأداء.

* تحديد الأعمال الأكثر احتيـاجًا لمسئولية الشخص، لكى يؤديها بهذا التحديد، ويتحـاشى القائد المتابعة اللصيـقة أيضا، ووجد أنه إذا أردت أن تتحـقق وتتأكـد من نجاح الفرد، فـهناك عامـلان مهمـان: الأول: حجم المسئولية التى يتحملها، والثانى: تحديد مهامه بدقة.

* استثـمار مبدأ المـشاركة، فيكون القـرار قرارهم، وحلول المشكلات حلولهم، فيتعمق بالتالى الإحساس بالمسؤولية.

٣- إنجاز العمل:

إنجاز العمل، ودفع الأفراد لتحقيق الأهداف، وهم مقبلون على العمل سعـداء، عامل مهم من عـوامل الرضا، ولكى يحقق القـائد هذا العامل التأثيرى فإنه يعمل على:

* إتاحـة الفرصـة للأفراد للتـعبـير عن أنفـسهم، وإظهـار ابتكارهم وإبداعهم، فيقبلون علـى إنجاز العمل، ولكى ينمى القائد الابتكارية لدى أفراده، عليـه أن يعلم أولاً: أن تنميته الابتكارية ترتكن إلـى عدة عوامل

منها: تهيئة جو يشجع على الابتكارية، وتحسين أسلوب العمل وطرقه، وإظهار القائد مقدرته على العمل، وذلك لأن الابتكارية إنما هى حالة دائمة من التجريب. . ودور القائد يتلخص فى الآتى:

١- معاونة الفرد على تكوين شعور واضح بالتوجيه، ومثال ذلك مشاركته فى بناء أغراض المنهج.

٢- زيادة استعداد الفرد لتجربة وسائل جديدة، وذلك بتهيئة جو المرونة، وبالعلاقة الوثيقة بالقائد، وتنقية العمل من الخضوع لإطار واحد أو شكل واحد.

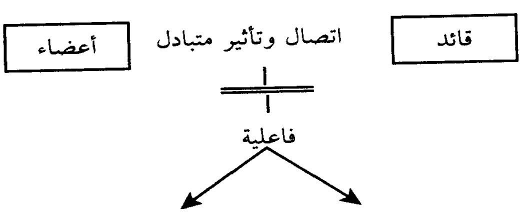
٣- إعطاء الفرد ضمانات أكبر خلال عملية التغيير، وذلك: بإزالة القيود التى تفرضها المجتمعات أو البيئة، وبدفعه إلى التجريب، فالدليل على التجربة هو تجربتها، وعدم وضع مثل يحتذى به ويقلد أو يحاكى فقط، ثم بتوفير المواد والوسائل المستخدمة، وأخيرًا تنمية الثقة بالنفس.

* تشجيع الأفراد على الثقة بقدراتهم وممارسة الأعمال، ويدفعهم ويقودهم مع توفير كل الوسائل المتاحة، ولا يستعمل سياسة (السياط) أو (ضرب الجياد) ومن الأقوال الفاشلة: إن الأفراد لا يتحركون إلا بالكرباج. . .

وبتحقق هذا العامل يحدث ما يُعرف بالتكافل فى الأداء، وهو إحداث تفاعل وتأثير متبادل بحيث يشعر الفرد بالثقة فى طاقاته وأن قدراته قد أحسن استخدامها فيقبل على إنجاز العمل.

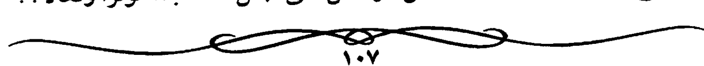


وهذه الفاعلية قد تكون إيجابية أو سلبية، والإنجاز الصحيح للفاعلية الإيجابية يبدأ من ضغط يشعر به الفرد على إنجاز العمل، برغبة من نفسه، فيتولد نشاط مستمر، مما يؤدى إلى فاعلية القائد والأعضاء، ثم فاعلية فى أعمال الجماعة، أما الاتجاه السلبى للفاعلية، فإنه يبدأ دائمًا من ضغط من القائد على الأفراد، أو ضغط على الأفراد من مصادر أخرى، فيؤدى إلى انخفاض فى النشاط، وينتج عن ذلك مستوى أقل فى فاعلية إنجاز أعمال الجماعة.



٤- التقدير:

نعم.. يجب تقدير العمل الجيد دائمًا، وأجدنى فى دهشة حينما يدور النقاش حول التقدير!! والنقاش مفاده: أن المبالغة والكثرة منه تؤدى إلى فقدانه أهميته.. وهذا حق.. ولكن لكى يمتنع -تفسيرًا لذلك- الكثيرون من القادة من تقديم المدح مطلقا!!! هذا أمر عجيب.. وفى تصورى أن القضية فى طرح هذا التساؤل.. **ما أفضل الوسائل التى تجعل هذا المبدأ مؤثرًا وفعالاً؟؟**



١- **فورية التقدير**: ولو فى هذا القول الوجيز، هذا عمل طيب، والأفضل أن يكون فى حضور زملاء من مجموعته.

٢- **اكتب التقدير**: فورًا وصراحة، مع التأكد بأن نسخة أرفقت بملفه الخاص، إذا كان عمله من هذه الأنواع.

٣- **التقدير المناسب**: بمعنى تناسب وسائل التقدير مع درجة الامتياز فى الأداء وهى متعددة، قد تكون شهادة تقدير أو شكر، أو مكافأة أوعلاوة، أو ميدالية أو زيادة فى المرتب، أو ترقية إلى وظيفة أفضل- يكون بالطبع مؤهلا لها. . . كلٌ وفق طبيعة العمل ونوعه.

..هذا مع العمل الناجح، فماذا يفعل القائد مع العمل الهابط؟

قطعًا أسمعك تهتف. . إن العمل الهابط يستحق النقد. . . ولكن البناء. . وإننى أتفق معك تمامًا فى هذه الإجابة، وذلك لأن رؤية العمل الهابط أسرع من العمل الجيد، والنقد أسهل بكثير من المديح، وهو الميدان الذى نتفوق فيه جميعًا، **ولكى يكون النقد بناءً فلابد أن يكون:**

* على انفراد، وذلك لأنه يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه.

* بعيدًا عن التوبيخ، فمع أنه يريح القائد ولكنه يضعف رضا الفرد بعمله، واهتمامه به، وثقته بنفسه، ولا يتوازن بحال مع هدف القائد فى جعل المجموعة تعمل بأقصى طاقة ممكنة.

* بادئًا بالأشياء التى تحبها فـى عمله، ثم اعرض نقدك الذى لا تحبه، واذكر له السبب دائمًا.

* فى أسلوب ودى أخوى بحيث يشعر بأنك تبغى مساعدته حقا.

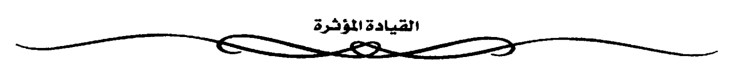
* وأخيـرًا: لا تتهـاون فى النقد.. إذا احتـاج الموقف - فإنه مـدعاة للتهاون فى احـترامك إلى حد معين، يقـول على بن أبى طالب كرم الله وجهه: (ولا يكونن المحسن والمسىء عندك بمنزلة سواء).

٥- الترقى والتصعيد:

إذا تحقق هذا العـامل، فإن رضا الفرد يـزداد ويتنامى وتبين أن السبب الرئيسى وراء عدم رضا الكثير عن أعمالهم كان يكمن فى عدم تصعيدهم أو ترقيـتهم، وحالهم كـما يقولون: مـحلك سر.. **ولذلك فدور القائد يكون فى:**

- تشـجيع الأفـراد لتحـسين أنفـسهم بالتـدريب والتـرقى والمزيد من المسؤوليات وتـزويده المستمر بالتجـربة والمعلومات (انظر بالتفـصيل كيف تدير دورات ناجحة؟).

- تزكيـة أفراده المؤهلين للتـصعيـد، بأنهم بالفعل يسـتطيعون تحـقيق المستوى المطلوب وتعليق آمال كبـيرة على مستوى أدائهم، وكن على يقين بأنهم لن يخذلوك..



ب- كيف تدير اجتماعا مؤثرا؟

تمهيد:

قبل أن تجيب عن هذا التساؤل، اسمح لى أن تتعرف أولاً: على أشكال الاجتماعات التى يمارسها القائد فى عمله وأهمها ثلاثة اجتماعات. . اجتماع المجموعة واجتماع اللجنة والاجتماع التنظيمى الموسع.

وقد أثبتت الدراسات أن أقلها فاعلية وأداءً وتحقيقًا للأهداف: اجتماع اللجنة، وأن أكثرها تحقيقا للأهداف وفى الأداء والفاعلية اجتماع المجموعة، يليها الاجتماع التنظيمى الموسع.

ولسنا هنا بصدد التفصيل عن المقارنات بين الاجتماعات الثلاثة، وإنما ما نخلص إليه هو كيفية الإدارة المؤثرة للاجتماع وكيف يأخذ القائد بأسباب ووسائل التأثير، وأرى أنها مشتركة فى أى من الاجتماعات الثلاثة، ولكن بالطبع يقل التأثير أو يكثر وفقًا لأولوية الاجتماع فى تحقيقه للأهداف.

لقد عدّد الإداريون مساوئ اللجنة، وحذروا من التوغل والإكثار منها، فهى تشجع عدم المسؤولية بين الأفراد، وتسرى فيها عدم الدقة وقلة الحزم، ناهيك عن أنها وحدة باهظة التكاليف لأن المرتبات أو المكافأة جماعية للأعضاء.



ولتحسين أعمال اللجان وضعوا شروطًا لعمل اللجنة الناجح أهمها:

١- **تحديد الأهداف الرئيسية:** لأنه غالبا ما تكون اللجان غطاءً لفشل المسؤولين.

٢- **حصر الأهداف الداخلية:** وذلك حتى لا تتدخل المصالح والهوى للأفراد.

٣- **تحمل الأفراد للمسؤولية:** لأنه غالبا ما يتهرب الأفراد منها فى اللجان.

٤- **الإدارة الفعالة النشطة:** وليست السيطرة أو السطوة.

٥- **الخبرة بطرق التنسيق المتبادلة:** سواء كان عن طريق الاتصال المباشر للأفراد المسؤولين المختصين أو كعملية مستمرة أو فى المراحل الأولى المبكرة.

أما ثمار العمل فى المجموعات فقد لخصها أهل الإدارة فى الآتى:

١- قبول أهداف وقرارات الجماعة.

٢- الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة.

٣- تنفيذ القرارات وبلوغ الهدف.

٤- السلوك السوى الذى يؤدى إلى كسب وتقدير الأفراد.

٥- اتساق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة.

وتتجلى مهارة القائد فى تحقيق الثمار السابقة عندما يعمل بروح الفريق مع مجموعته، فكلما زادت مهارته فى استعمال طرق الفريق فى العمل زادت إنتاجية الأفراد ورضاهم بالعمل، أما الاجتماعات التنظيمية، فقد أوجدت الدراسات علاقات عجيبة حقًا بين نجاح القائد فى عمله وتكرار الاجتماعات أو ندرتها أو عدمها، وذلك بسؤال الأفراد عن رضاهم عن الاجتماعات التنظيمية، ورأيهم فى نجاح القائد فى عمله.

١- **النوع الأول** (الإجابة): نعم، يحب القائد أن يتعرف على آرائنا، ويتخذ إجراءً فى شأنها.

(نسبة من يقررون نجاح القائد فى العمل)

عندما تتكرر الاجتماعات	عارضة	نادرة
٧٤٪	٦١٪	٥٧٪

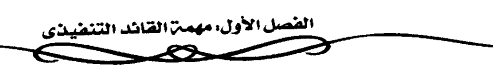
٢- **النوع الثانى** (الإجابة): لا، هذا لا يحدث فى الواقع، فإن الأمر لا يتعدى الحديث فقط.

(نسبة من يقررون نجاح القائد)

عندما تتكرر الاجتماعات	عارضة	نادرة
٢٥٪	٢٠٪	١٢٪

٣- **النوع الثالث** (الإجابة): لا، إننا لا نجد استماعًا حقيقيا إلى آرائنا، وبالتالى لا تعقد اجتماعات البتة.





(نسبة من يقررون نجاح القائد)

لا تعقد اجتماعات
٣٩٪

تدل الإحصاءات السابقة على هذه النتيجة: (قائد يهتم بأفكار وآراء أفراده، وعلى استعداد للتصرف فى ضوئها، أسعد حالاً إذا استغنى عن اجتماعات المجموعة فى مشاكل العمل) تذكر أن نسبة من يقررون نجاح القائد فى عمله مع ندرة الاجتماعات ٥٧٪ وهى نسبة طيبة إلى حد ما.

ويبدو أن الرأى فى أداء القائد له علاقة بعدد مرات عقد الاجتماعات التنظيمية لمناقشة ومتابعة مشاكل العمل، لا سند له، إلا أن الإدارة تقدر القادة بتكرار الاجتماعات.

وأخيرًا: إذا استطاع القائد حقًا أن يحقق العوامل التى ترتفع بالأداء فى المجموعة، من ولائهم بعضهم لبعض، وتعاونهم ومشاركتهم كمسئولية جماعية وليست شخصية، وحبهم وإخلاصهم، واحترامهم وشعورهم بالجسد الواحد، ورغبتهم فى الحركة والإنتاج الفعلى، مع شعور أقل بالإجهاد أو الضغط، استطاع فعلاً أن تنهض المجموعة بعملها وتحقق مهامها على خير حال فى حضوره أو غيابه، وذلك غاية التأثير المرجو من القائد، ونرجع مرة أخرى إلى سؤالنا: كيف تدير اجتماعًا مؤثرًا؟...





الاجتماع المؤثر:

* هو الاجتـماع الذى يكون فيـه خطة العمل وجدول الأعـمال، من مقترحات الأفراد أنفسهم، وليس الموضوعات التى تهم القائد، وقد تكون مقترحات الأفراد تافهة ولكنها مهمة لأنها هى التى تهمهم.

* لا يقدم القائد مقـترحاته وموضوعاته عن مـوضوعات الأفراد، ولا أن تكون لهـا الأولوية إلا باختـيارهم، حـتى لا يكون الاجتـماع خـاصًا بالقائد، أو خاصًا بالإدارة.

* المقترح إنشاء لجنة تخطيط الاجتماعات خاصة التنظيمية، وترد إليها الموضوعات من القائد والأفراد، وتضع جدول أولوية.

* تتكون لجنة التـخطيط من الأعـضاء أنفـسهـم، ويفضل تغـييـرهم باستمرار، لضمان استمرار الحيوية والتجديد.

دور القائد التأثيرى:

أولاً: إيجاد جو مرن:

والجو المرن الذى أقصده، هو الجـو الخالى من الكُلفة والتصنع، ولكنه يتسم بالعمل، جو تتحرك فـيه مودة القلوب، وتمتزج فيه الأرواح، ولكنه لا يخـرج بحال عن الجـدول العملى المـتفق عليـه، جو فـيه الإنجـاز مع الإيجاز، وفيه النصح مع الفصح، فيه الحب مع النشاط والفاعلية. ولكى يصنع قائدنا هذا الجو عليه أن:

١ - يكون لطيفا مع أفراده من الأعضاء:

يظهر لهم المودة التى فى قلبه نحـوهم، يستعمل عينه وقسـمات وجهه فى حـرية لتـفصح لهم عـمـا يكنه لهم من حب وأخـوة: فـالعين تنطق والأفواه ساكتة.

وإن من أعظم الأمارات على معـرفة صحة الوداد أو سقـمه: ملاحظة العين، إذا لحظت فـإنهـا لا تكاد تبـدى إلا ما يضـمـر القلب من الود، فالعاقل يعتبر: بالود فى قلبه، وبالحب فى عين أخيه.

عيناك قد دلتا عينى منك على   أشياء لولاهما ما كنت أدريها

يقول إبـراهيم النخعى: «دلائل الحب تعـرف فى المحب وإن لم ينطق لسانه».

واللطف رسالة شـعورية مؤثرة، قيل: بالحلم تكثـر الأنصار، وبالرفق تستخدم القلوب.

٢- يرحب بأفراده بصدق:

إن الترحيب المصنوع، لا يتجاوز الآذان ولو كـان من معسول اللسان، قال أهل العرفان: اجلس إلى من تكلمك جوارحه لا من يكلمك لسانه، وإذا صفا الـقلب أثرت الكلمات فى قلوب الناس، وإذا قسا وجـفا زلت كلماته عن قلوب الناس، كما يزل القطر عن بيض النعامة.

وإن امـرأ لم يصـف لله قلبـه   لفى وحشة من كل نظرة ناظر

وكما قيل:

حُسن اللقـاء يذهب بالشحناء، ولين الكـلام من أخـلاق الكرام، والترحيب بصدق هو ما دخل الأذن بغير إذن.

٣- يتقبل ملاحظات الأفراد وآراءهم:

حسنة كانت أو قبيحة، وكـما قيل: زُل مع أخيك حيث زال: قال أبو حاتم: خير الإخوان أشدهم مبالغة فى النصيحة، وليست النصيحة إلا لمن قبلها، ولسـان النصيح فصيح، فقد أوجـب ذلك كله على القائد أن يقبل الملاحظة أو الرأى- ولو كان مخالفًا لرأيه.

٤- يساعد على تعارف الأعضاء:

وذلك حـتى يصل بهم إلى النفس الـواحدة فى الأجـسـاد المتـفرقـة، والتعرف يزيد من رابطة الأخوة

إن القلوب مـتى توحد رأيهـا   كـانت له حـصنًا أعز منـيعًـا

قـيل لرجل: صف لنا الأخـوة وأوجز، فـقـال: أغصـان تغـرس فى القلوب، فتثمر على قدر العقول.

والقائد البصير هو الذى يصل بأفراده إلى التلذذ بالاجتماع والاستمتاع بحضوره، قال بعض الحكماء: الدهر ينقسم على ست لذات:

فأولها لذة نصف ساعة: الجماع

ولذة ساعة: الأكل والشرب

ولذة أسبوع: دخول الحمام

ولذة شهر: جماع البكر

ولذة عام: المنزل الجديد

ولذة الدهر: ملتقى الأحباب

٥- يتيح الفرصة للخجول:

وذلك بدفعه بطريقة لا مباشـرة إلى التحدث، وإلى المناقشة، إذا بدت منه إشارة للكلام أو إبداء رأى.

ولنا فى رسول الله ﷺ أسـوة صالحة، حـينما اسـتأذن عليه عـمر فى منزله وهو مضطجع على فراشه لابس مرط عائشـة، فقضى حاجته، بعد أن استأذن عليـه أبو بكر وقد قضى حاجـته، وحينما دخل عثـمان جمع عليه ثوبه وأخَّر زوجه، فسألتـه عائشة: يا رسول الله مالى لا أراك فزعت لأبى بكر وعمر كما فزعت لعثمان؟ فقال رسول الله ﷺ.

«إن عثمان رجل حِيّ، وإنى خشيت إن أذنت له على تلك الحالة لايبلغ إلىَّ حاجته».

ونقف أمام قوله ﷺ **«لا يبلغ إلىّ حاجـته»** فربما سكت ولم يرفع رأسه حياءً من وجود عائشة رضى الله عنها، أو حالة النبى ﷺ.



فساعده النبى ﷺ ودفعه ى الكلام بتهيئة حال وموقف يزيل عنه الحرج فلا يتلعثم، بل ينطلق يقضى حاجته، وفى رواية الإمام أحمد رضى الله عنه أن عثمان قال:

ثم استأذنت عليه فجلس وقال: «**اجمعى عليك ثوبك**» فقضيت إليه حاجتى ثم انصرفت.

انظروا: كأن عثمان رضى الله عنه يعدّد ما أزال حرجه: أولاً: تهيؤ النبى ﷺ له بالجلوس، ثانيا: طلبه ﷺ إلى عائشة بالابتعاد وجمع الثوب عليها، وهنالك تكلم وقضى حاجته ثم انصرف.

ثانيًا: توجيه سير المناقشة:

قد يتوافر فى الاجتماع، الأخذ بكافة الوسائل التنظيمية، من خطة عمل وبرنامج وأولويات البنود وتوقيت ملائم، ومع ذلك لا يحقق الاجتماع إنجازًا، ولا يصل الأعضاء إلى اتفاقات، وذلك لأن العبرة فى مهارة القائد التأثيرية فى توجيه سير المناقشة والذى نلخصه فى الخطوات التالية:

١ - السير المؤثر للمناقشة:

من أهم الأمور المعاونة، أن يحول القائد دون سيطرة أقلية على الاجتماع، أو ينفرد البعض بالمناقشة، فإنه بهذه الحيلولة يوجه السير لتحقيق أهدافه.

وعليه كذلك إتاحة فرصة الكلام للجميع، فلا يقطع كلامًا ولا يتدخل لمنع أحد من إبداء رأى أو المشاركة فى المناقشة بتعليق أو توضيح أو اقتراح.

وإذا اعترضتـه بعض أسئلة من الأعضاء أحالها إلى المختصين للإجابة عليها، ولا يستأثر بالرد، وإن كان محاطًا بدقائق الموقف، فإن ذلك أدعى للإقناع.

٢- توضيح أسئلة الأعضاء:

فى بعض الأحيان لا يملك العضو اللسان الفصيح أو البلاغة فى العرض، فيكون سؤاله طويلاً أو غير مفهوم، وفى أحيان أخرى يكون السؤال معوقًا لسير المناقشة، وهنا يجب على قائد الاجتماع أن يتدخل بألفاظ يلتقطها من سؤال السائل، وبموافقة من السائل، بطريقة لبقة ماهرة، بحيث لا يؤثر فى سير المناقشة.

٣- يحول دون الخروج عن موضوع المناقشة:

ولا بد لقائدنا من اليقظة الدائمة فى الاجتماع، خاصة إذا أحس بأن الخروج بدأ يلوح فى سماء المناقشة عن الموضوع الأساسى، وعليه أن يعود بطريقة لا يشعر الشخص الخارج بأنه أخل بسير المناقشة.

ومن الطرق التأثيرية فى ذلك:

- عقب انتهاء المتحدث من كلامه، يعيد القائد ذكر نقطة البحث الأصلية، فيضمن اتصال المناقشة.

- يذكر القائد الآراء المؤيدة والآراء المعارضة لموضوع المناقشة الأصلى.

- يلتقط ما جاء فى كلام العضو، وله ارتباط بموضوع المناقشة، فيصرح بأن ملاحظة العضو ترتبط بموضوعنا وتتفق مع بحثنا، ويشير إلى

ما قـاله العضو . . . . ويغض الطرف بل لا يشـير إلى ما جاء فى كـلامه بعيدًا عن موضع المناقشة .

ـ قول القائد: إن مـلاحظة العضو تفتح لنا فرعـيات جديدة، تريدون أن نقتصر على الموضوع الأصلى أم نناقش النقاط الجديدة المتفرعة منه . . .

٤ – تلخيص المناقشة:

من الأمور الطبيعـية أن يعترى الاجتمـاع فترات من الملل أو حالات من الانفعال التى تسيطر عليه، وعلى قائدنا أن ينتهز الفرص، وبين الحين والحين يلخص الآراء ومـا وصل إليـه الأعضـاء، وهذا يتـوقف على طول وقصـر الاجتماع، واستثماره للحالات المختلفة من ملل أو انفعال أثناء الاجتماع .

ثالثًا: المحافظة على النظام والهدوء:

ليس المقصود بالمحافظة على النظام، أن يحول القائد الاجتماع إلى مجلس عسكرى بحت، أو إلى محاكاة فصل دراسى فيؤثر العضو السلامة، والابتعاد عن مأزق لا قـبل له بها، وهذا المفـهوم كثـيرا مـا يتوفر لدى الشـخصـيات الاستبدادية، القليلة الثقة بقدراتها وإمكاناتها، وهذا موضوع آخر .

والمقصود بالنظام: ألا تنتشر الضوضاء فيتحول الاجتماع إلى ضجيج، ككلام اثنين فى وقت واحـد، أو الانقسـام فى الرأى إلى معـسكرين، أو استئثار بعض الأعضاء بالحـديث للاستحواذ على المناقشة، كل ذلك يعمل القائد على وقفه، والتـذكير بالمعايير المتفق عليهـا لنظام المناقشة، بأسلوب جميل، مـتوخيا تنفـيذ دوره الأول والمهم من إيجاد جو لطيـف فيه المودة

والرفق والتعاون والإيثار. أما الهدوء فليس المقصود به، الهدوء الزائد الذى يصل إلى السأم والتثاؤب، والأعين التى تترقب الساعات، حينا، وتغلق تارة أخرى، وإنما أقصد: أن يحافظ القائد على ألا يعكر جو الاجتماع أصوات خارجية، فعليه اختيار المكان المناسب البعيد عن الضوضاء، أو أى مؤثرات تؤثر على الاجتماع.

رابعًا: متابعة الأعضاء:

تساعد المتابعة القائد على القيام بدوره الفعال المؤثر فى:

- منع كثير الكلام من الاستحواذ على الحديث أوالمناقشة.
- دفع الخجول إلى الكلام، إذا بدت إشارة منه بالمشاركة.
- شرح وجهات نظر الأعضاء وتسهيل سير المناقشة.
- إذا اختلف عضوان يحذر من الانقسام إلى معسكرين.
- عند الاختلاف يبرز نقاط الاتفاق أولاً ثم يركز المناقشة للوصول إلى اتفاق الجماعة على النقاط التى لم يتفقوا عليها.
- مراقبة الحالات الانفعالية للأعضاء، والبحث معهم عن أسبابها وعلاجها، سواء كانت عضوية أو نفسية.
- القيام بمسؤوليته تجاه الجديد، من الترحيب به، وتعريفه بزملائه، وظروف العمل، وإشعاره بثقته بنفسه، وإشعاره بالفخر لأنه يعمل بهذا النوع من الأعمال.

خامسًا: دور التحليل الفعال للاجتماع:

من الأهميــة أن يتعرف الأعـضاء على فـاعلية الاجتـماع، وذلك من خلال التحليل المستمر، للوقوف على السلبيات والإيجابيات، وخط التقدم أوالتأخر، وتحقيق الأهداف من عدمها.

ومن الطرق الفعالة فى ذلك استخدام السبورة فى التحليل، أو الرسوم البيانية التى توضح مـا يتطلبه السير الصحيح الناجح للاجتـماع من تحقيق الخطة الزمنية أو مناقـشات الأعضاء أو اتخاذ القـرارات أو تدخلات القائد التى كلما قلت دل على سير ناجح، وقد يقوم أحد الأعضاء بتدوين ذلك وتلاوته بين الحين والحين للوقوف على مدى نجاح الاجتماع.

جـ- كيف تقيم دورات مؤثرة؟

تمهيد:

ليس مجـالنا هنا أن نتحـدث عن إقامة الدورات من ناحـية برنامجـها والتخـطيط لها، والإعداد المـسبق، أو المكان والزمـان المناسبين، ونوعـية الحضـور، واللجان الخـدمية والمعـاونة، وإنما نريد أن نتفق علـى الوسائل التـأثيرية الغـائبـة عن الكثيـرين، فقـد يتـوفر كل ذلك، وتقـام الدورة، وتنجح، ولا يستفيد الأفراد شيئًا، ولا يخرجون بدرس واع عملى، وذلك لخلوها من الوسائل التأثيرية.

وليس بدعًا أن نشيـر إلى أهمية الوسائل التأثيـرية وخطورتها، وإنما ما يدعونا حقًـا هو إدراج التأثير كعنصر جوهرى من عناصـر إقامة الدورات



الناجحة، حتى تحقق الدورات غاياتها، فليس المهم أن تنجح الدورة، بقدر ما يتغير فكر وسلوك وعمل الأفراد نحو ما خطط لهم، وبالتالى يتنامى أداء وفاعلية ونشاط الجماعة ككل.

أولاً: سياسة الدورات:

للتدريب ثلاث سياسات يعتمد عليها، نشير إلى كل واحدة لنخلص إلى أفضل السياسات العملية لإقامة الدورات.

١ - سياسة التعويم:

بمعنى تدريب الفرد عن طريق اكتساب الخبرة بغوصه فى العمل، وتعويمه بالممارسة، وتلاحق الحركة بالحركة، وهى سياسة معتمدة ولها أهميتها، فى إعداد نموذج عملى، له خبرات واسعة، وممارسات ترشده إلى الصواب دائمًا.

ويعيب هذا النوع من السياسة، انعدام الاقتداء بصاحب خبرة يرشد ويوجه، وبالتالى فطريق اكتساب الخبرة يكون أطول، وبمحاولات متكررة، وتعظم الفردية بشكل ملاحظ إلا من رحم ربى، ناهيك عن أن الغوص فى الأعمال دونما خطة وتنظيم مدعاة إلى الغرق، ونعنى به حالات الإحباط من الإرهاق المتواصل التى تنتهى بالسأم والملل ثم التوقف أو الارتداد.

٢- سياسة التأسى:

بمعنى الاقتداء فى التدريب، عن طريق شخص معين ذى خبرة وممارسة طويلة، ومع توفر الإرشاد والتوجيه فى هذا النوع، إلا أن مساوئ هذه



السياســة تبرز فى نقل السلبيات والإيجــابيات معًا، وإلى تمجـيد الشخص دون المبدأ، وتقل الفائدة حينما يكون القدوة ذا نزعــة استبدادية مهيمنة أو شخصية غير مرنة جامدة على أساليب ثابتة لا تتطور مع تغيرات الواقع.

٣- سياسة التخطيط المنظم:

وترجع أهمية التخطيط المنظم فى التدريب، إلى جدولة السياسة ومنهجها، وإلى اعتماده على احتياجات الفرد ومتطلبات العمل واختيار أفضل الطرق فى التدريب، ومن إيجابيــات هذه السياسة احتــواؤها على إيجابيات النوع الأول من سياسة التعويم أو النوع الثانى من سياسة التأسى أو الاثنين معًا.

ومن ثم فإننا نقصــد بإقامة الدورات، اختيار النوع الثـالث من سياسة التــدريب، من انتــهاج التــخطيط المنظم، وعليــه تخــتلف أنواع الدورات باختلاف الأهداف المراد تحقيقها، فما أهداف وأنواع الدورات المؤثرة؟

ثانيًا: أنواع الدورات وأهدافها:

للدورات أهداف عــامة نجــملهــا فى إعداد الفــرد أو القــائد وتكوينه، والذى يقوم على العمل والحوار والدرس من جانب، وعلى رؤية النماذج المكتــملة والأمثلة الجــيدة التى تحــتذى مما يقــدمه القــائمون على التــعليم والتدريب فى الدورة من جانب آخر.

النوع الأول: دورة تكوينية:

بمعنى إعداد وتكوين الفرد، وتهــيئته لبذل أقصى جهــد للحصول على أعلى إنتاج، ومن وسائل هذا النوع:



- أهداف الهيئة وسياستها.
- عمل الهيئة وثمرات العمل فيها.
- كيفية تنظيمها ووضع درجات الأفراد.
- تاريخ الهيئة والأهداف التى حققتها.
- ظروف العمل الحاضرة والمستقبلية وقواعد السلوك.
- درجات الترقى والتصعيد فى الهيئة.

النوع الثانى: دورة تعريفية:

تدريب الفرد على كيفية القيام بعمله الخاص لتحقيق أعلى إنتاج فى أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف.

ومن وسائل هذا النوع:

- التعريف بمراحل العمل المناسب للفرد.
- كيفية تحقيق العمل وتحسينه وترشيده.
- وسائل وأساليب الأداء المؤثرة والناجحة.
- إعداد الباحث العلمى فى مجالات العمل المختلفة.
- تكوين الوعى والعمق فى مجالات العمل المتصل بقطاعات مختلفة.

النوع الثالث: دورة حركية:

بمعنى مساعدة الأفراد لمسايرة الأحداث وصقل معارفهم بالتطورات والمعلومات والوسائل الجديدة لمنعهم من الجمود، وإن شئت أطلقت عليها

دورة تطويرية تعمل على صيانة الأفراد والتجديد المستمر لهم، والغرض من ذلك فتح الأبواب للتنمية الذاتية لدى الأفراد، ومن وسائل هذا النوع:

- دورات إعلامية اقتصادية سياسية إدارية . . . إلخ.
- دورات فى علم النفس والإرشاد النفسى.

النوع الربع: دورة تربوية:

بمعنى تدريب الأفراد على مهام أصعب، ودرجات أعلى تصاعديا، ليؤدى عمله بسهولة وثقة متزايدين، ويطلق عليها دورات تنموية؛ لأنها تحقق تنمية القدرات لدى الأفراد، ولذا فإنها تحتاج إلى صاحب الاستعداد واستغلال الفرص.

ومن وسائل هذا النوع:

- دورات الاتصال والتأثير فى الناس.
- دورات القيادة وكيفية الإدارة.
- دورات لتنمية مهارات مطلوبة (كالدعوة الفردية والعامة وكيفية الشورى).
- دورات فى تاريخ الهيئة أو المؤسسة (الثقافى والاجتماعى والسياسى والاقتصادى والتنظيمى).
- دورات رياضية وفى الجندية والطاعة.
- دورات فى التيارات الموالية للعمل حتى يمكن التلاحم معها.

- دورات في التيارات المعادية للعمل (كالصهيونية والصليبية والإلحاد والعلمانية والانحلالية).

ثالثًا: مبادئ التأثير في إقامة الدورات:

أ- رغبة الفرد في التعليم قبل التدريب:

ونعني بها رغبة العضو المشترك، في التعليم قبل التدريب، وفي التربية قبل التأهيل، وهذا أمر مهم في حياة الأفراد، ومع أهميته أراه غائبًا عن الكثيرين، ولذلك أجدني أقف وقفة وجيزة لإلقاء المزيد من الضوء حوله.

التعليم الذاتي أو تربية الذات، من المصطلحات التي انتشرت وصفًا لرغبة الفرد في التعليم والتربية، والنجاح فيهما مرتبط بتكيف الفرد مع البيئة أولاً ثم التحرر من ضغطها ثانيا بحيث يحتفظ بذاته أمام عوامل البيئة.

وليس المقصود بثمار هذه الرغبة تكوين نموذج متشابه، بل على العكس، إنها تساعد الفرد أن يستخلص شخصيته الخاصة وأن يحدد وجهة نظره الخاصة، وأن يبني طبعه الخاص، بمعنى:

- تمكين الفرد من أن يشعر ويريد وأنه صانع قراره.
- لا يمكن أن يحقق الذاتية إلا بالتعاون مع الآخرين.

وقد أثيرت بعض الشبهات حول أهمية رغبة العضو في التعليم منها:

الشبهة الأولى: هذا أمر مثالي لا يمكن تحقيقه!!

والرد: التذكير بأن كل عمل فى هذا الوجود يتم على مراحل ولا يبلغ منتهاه فى يوم وليلة، وإنما يحتاج إلى جهد، وكلما كانت المراحل واضحة ومحددة كان السير صحيحًا، وهكذا التربية فهى من أعظم الأعمال.

والشبهة الثانية: هل تتوقف الرغبة فى التعليم بعد بلوغ الهدف ولا داعى للفرد أن يتربى؟!.

والرد: بالطبع لا.. وألف لا.. لأنه لا يوجد كائن تكوّن تكوينا كاملاً إلا المعصوم ﷺ وذلك لعدة أسباب واقعية:

١- الحياة تستمر فى التطور.

٢- يتغير الفرد فى نفسه بغير حد.

٣- يناضل من أجل التكيف مع الحياة المتغيرة.

٤- ومعنى ذلك: عليه أن يتابع تربيته لذاته دون توقف.

والشبهة الثالثة: ما علاقة وأثر ضغط التربية الخارجية من وسائل الإعلام والبيئة وغيرها على تربية الذات؟

والرد: تربية الذات إن كانت بمعنى أسلمة الحياة المتغيرة ومداومة الفرد على الالتزام الإسلامى وتطبيقه فى الواقع، فإن التربية الخارجية أمام هذا المعنى تتوقف ويخمد أثرها شيئا فشيئًا، وذلك لسبب واحد: إرادة الفرد القوية فى تربية ذاته ورغبته الجامحة فى تحقيق التربية المستمرة.

والتربية المستمرة هى عملية تحصل فى ذات الإنسان عن طريق خبراته المتنوعة، كيف يعبر عن ذاته؟، وكيف يتجاوب مع غيره، وكيف يستقى

المعلومات من محيطه. كيف يحقق ذاته على مر الأيام؟ يؤكد ذلك ما وصلت إليه دراسات علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس: أن الإنسان كائن ناقص لا يتكامل إلا بالمثابرة فى العلم والتربية المستمرة، يقول على ابن أبى طالب رضى الله عنه:

رضينا قسمة الجبار فينا لنا علم وللأعداء مال

وإن المال يفنى عن قريب وإن العلم يبقى لا يزال

وأنشد شيخ الإسلام برهان الدين:

وفى الجهل قبل الموت موت لأهله فأجسامهم قبل القبور قبور

وإن امرأ لم يحيى بالعلم ميت فليس له حين النشور نشور

وقيل لابن عباس: بم أدركت العلم! قال: بلسان سئول وقلب عقول.
وقال الإمام أبو حنيفة رحمه الله: إنما أدركت العلم بالجهد والحمد والشكر، فكلما فهمت ووقفت على فقه وكلمة، قلت الحمد لله تعالى فازداد علمى.

وقد عد بعضهم التوقف عن التربية المستمرة والتعليم الذاتى عار على الإنسان فأنشد يقول:

فعار ثم عار ثم عار شقاء المرء من أجل الطعام

يقول الإمام محمد بن الحنفية رحمه الله: إن صناعتنا هذه من المهد إلى اللحد، فمن أراد أن يترك علمنا هذا ساعة فليتركه الساعة.

ومما عده العلماء من واجبات المتعلم ألا يكون له فترة (توقف) فإنها آفة، ومن أخلاقه ألا يشتغل عن طلب العلم بشىء آخر.

والتعليم الذاتى بمعنى رغبة الفرد فى التعليم المستمر يتوقف على أمرين:

أولاً: القائد الماهـر فى تعليم غيره، ومـساعدة الأفـراد على اكتـساب الدافعيـة التى يغرسها فـيهم منذ قدومهم، وذلك عن طريق توفـير كل ما من شأنه أن يجـعل التعليم الذاتى مـثمرًا، (مكتبـات - مراكز- قـاعات مطالعة - بنك معلومات- وسائل أخرى).

ثانيا: الفرد المتعلم ومسئوليته فى تربية نفسه بنفسه، وتعليم ذاته بذاته، واستقاؤه للعلم من عدد كبير من شيوخ العلم، وهذا ما رغب فيه الإسلام من توفر مدارس العلم وحرية تنقل المتعلم وتلمـذته، وهو ما يعرّفه اليوم علماء التربية الحديثة بـ(فن التلمذة).

وأخيرًا: أثبتت دراسـات التربويين أن أحسن أوقـات التدريب: الوقت الذى يشعر فـيه بالحاجة إليه، وأن الأفراد الذين أحـسن تعليمهم يكونون جد فـاعلين، وأن التعليـم الذاتى يتوقف على المعلم الذى يسـتطيع إثارة الإرادة على التعلم فى تلاميذه.

ب- مناسبة الدورة لحاجات المتدرب:

لا تنفع هنا سياسات ملء الفراغ أو رفع التـقارير أو استيفاء الديكور، ومن يفعل ذلك من القـادة فإنما يعلن بنفسه عن فـشله، وظلمه فى إهدار أوقات الجماعة والمتدرب معًا، وهذا المبدأ أساسى فى إنجاح الدورات، فقد يعلن المشترك أنها طيبة أو رائعة أو أنها أفضل الدورات. . ورغم ذلك فقد تفشل الدورات؛ لسبب واحد: لأنها لم تف بحاجات المتدرب، ولذا فإنه لم يتعلم منها درسًا واحدًا. . . !.

ولكي تفي الدورة بحاجات المتدرب ننصح بالخطوات التالية:

١- تحديد زمان الدورة، ثلاثة أيام أو أسبوع أو أكثر، لوضع برنامج جيد.

٢- تحديد مستوى المشاركين من أفراد أو قادة حتى يتلائم البرنامج مع مستوياتهم، فالتجانس بين المشاركين أساسي وأصيل في الدورات.

٣- تحديد مكان الدورة وإعداد ما يلزم من أدوات ومعدات ونشرات وأماكن للطعام أو المبيت حتى يمكن تنفيذ البرنامج بدقة.

٤- الإعداد المسبق للمحاضرين وإعلامهم بموضوعاتهم ووقت المحاضرة وحسن اختيارهم.

٥- إعداد صفحة تقويم الدورة توزع مسبقًا على المشاركين.

٦- حسن اختيار الموضوع بحيث تكون الحاجة إليه ماسة، حاجة الأفراد، وحاجة العمل.

٧- تناسب عدد المشاركين مع الجهد المبذول، وأفضل عدد هو أربعون مشاركا- قد يقل قليلا أو يكثر قليلا.

جـ- بتوجيه وإشراف القائد:

ومن الخطوات التنفيذية في تحقيق ذلك:

١- الاتصال بالمحاضرين والموجهين والزائرين قبل انعقاد الدورة للتأكد من حضورهم، واختيار موضوعاتهم، بالتنسيق مع قيادته، ويفضل اجتماع بحضورهم معًا لو أمكن، للتنسيق والمشاركة بآرائهم في برنامج المحاضرات وتوزيعها عليهم.

٢- حسن اختيار معاونيه فى أعمال الدورة، ويحدد لكل منهم مهمته وطبيعة عمله، ويتفرغ لذلك تفرغا تامًا، ومن الأفضل أن يكون له: معاون فى التنظيم والإشراف والضبط مهمته: تنفيذ الجدول من حيث الزمان والمكان والتنقل والضبط.

وآخر فى المجال الثقافى، مهمته: تنفيذ البرنامج الثقافى وإعداد القاعات والمناقشات والندوات وإدارة المحاضرات والحوار وأخذ الرأى والاقتراحات وجلسة التقويم.

وثالث فى الجانب الروحى مهمته: الإشراف والتنفيذ للجانب الروحى فى الدورة من الأذان والصلاة والرقائق والفتوى.

ورابع فى جانب الخدمات مهمته: إعداد الطعام والشراب وأماكن النوم والراحة وكل ما له صلة بهذه الأمور، ومن الأفضل أن يعقد القائد اجتماعًا مع معاونيه قبل انعقاد الدورة للتفاهم فى طبيعة العمل وتوزيعه وتلافى أى صعوبات أو أزمات.

٣- لضمان نجاح الدورة: على القائد القيام بأمور ثلاثة فى غاية الأهمية:

أولاً: أن يجعل رديفًا أو نائبًا أو احتياطيًا لكل قائم بالعمل من المعاونين له وللمحاضرين والزائرين والموجهين.

ثانيا: أن تحاط الدورة بالكتمان والسرية عن الأفراد غير المشاركين، من باب: استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان.



ثالثا: أن ينظر فى تقاير من سبقوه فى إعداد دورات ماثلة فى الموضوع، فيستـفيد من خبرتهم ويتلافى الأخطاء، ويبدأ مـن حيث انتهى إخوته فى هذا المجال.

٤- من مهام إشراف القائد أن يعقد فى نهاية الدورة اختبارًا للمشاركين فيها تحريريًا، بحيث تستوعب الأسـئلة جميع موضوعات الدورة، ومطالبة المشاركين بالإدلاء بآرائهم وأفكارهم.

ثم يعقـد بعد ذلك جلسة تقـويم للدورة، إما بتوزيع الاسـتبيـان الخاص بهـا، أو بالمناقشـة المنظمة من خـلال الإجـابة عن أسئلة بعـينها، أو إلقـاء اقتراحات أو طلب كلمات من البعض أو توضيحات أو تعليقات أو خواطر.

د- التدريب للعمل تحت التوجيه

ربما تطل عـبـر السنين والأزمان لحظـات وكأنهـا مـحفـورة فى أذهان البـعض، وذلك لأنهـا خاطبت الـعقل والقلـب والروح والنفس وملكت المشاعـر والأحاسيس، فأجـبرت الذهن على التركيـز، لوقع الإنسان كله تحت هيمنة الموقف، وكذلك يكون فـعل التدريب العملى، أو قل المواقف العملية التربوية، والتى يتم إعدادها وتنفيـذها تحت توجيه القائد، فيحرك بمهارته وبصيرته كينونة المتدرب إلى استيعاب الدرس وتطبيقه.

وعن طريق المواقف العـملية تكتـشف الطاقات لاستـثمـارها، وتظهر التميزات لتنميتهـا، ولذلك فإن التوجيه المؤثر من القائد له دور خطير فى تحقيق هدف الدورة من خلال الموقف العملى.



هـ- التدريب مخططًا- أى بطريـ . منهجية (منهجية الدورة):

ولكى يتحقق هذا المبدأ لابد من استيفاء عناصره الأربعة:

١ - التخطيط:

والمقصـود به: العمليـة التى تتخذ لتلـبية احتـياجات الدورة، فـهو إذًا مرحلة تفكيرية فى التنبؤ بالعوائق والإمكانات لتحقيق الهدف.

أما الخطة: فهى ترجمـة فعلية لنقل التفكير والتنـظير فى التخطيط إلى نشاط تنفيذى مبرمج.

وخطة الدورة تعنى تحقيق مقومات التخطيط:

أولاً: الهدف العـام والهدف الخاص: فهو المحرك للأفـراد لبذل الجهود وتنسيق الجهود وتحقيق الانسجـام والتكامل ومقياس لنجاح العمل ويسهل مهمة القائد التنفيذى.

ثانيا: السيـاسات والإجراءات لإقـامة الدورة: فإن كانت السـياسة هى مبادئ عامـة تحدد أسلوب التصرف نحو تحقـيق الأهداف، فإن الإجراءات هى خطوات تفصيلية محددة لتحقيق أهداف معينة.

ثالثًا: الميزانيـات المطلوبة: وما هى إلا تـرجمة الإجـراءات على شكل أعداد رقمية تكون أساسًا لسير العمل.

رابعا: البرامج: ويعنى بها الأنشطة التى يتحقق بها الهدف الخاص، وتتم بجدول زمنى يحدد الوقت النسبى لاكتمال البرنامح، وبرنامج الدورة اليومى يشتمل على:

- محاضرات وتعقيب وأسئلة وأجوبة يلقيها ذو خبرة.
- قاعة بحث ومناقشة حول موضوع مـن موضوعات البرنامج لمجموعات المدارسة يديرها خبير فى هذا المجال.
- عرض لكتاب معد من قبل ومناقشته ويديرها مسئول.
- تدريب عملى ونقد ما جاء فى البرنامج لتحقيق الهدف الخاص.
- جلسة تقويم ومحاسبة تسجل فيها السلبيات والإيجابيات.

٢- الجدولة:

هى عمليـة تنفيـذ البرنامج، والمقصـود بالجدولة: جـدول زمنى يحدد الوقت النسبى لأعمال البرنامج، ويراعى فيه تحقيق الآتى:

١- ملائـمة الزمان لأعـمال البـرنامج: فالمحـاضرات يجب أن تكون فى وقت نشاط المشـتركين وحيويتـهم، وانتباهم، وتجمـعهم جميـعا، ووقت المدارسة فى وقت يسـمح بإقامة المـناقشة والحـوار، ويفضل أن يكون فى وقت الضـحى، ووقت البحـوث يفضل أن يكون فى وقت تعـقبـه راحة طويلة مثل بعد الظهر أو بعد المغرب، أو وقت المحاسبة فيكون آخر برامج اليوم أى قبل النوم.

٢- تحديد الوقت الزمـنى لكل عمل: بحيث لا يكون قـصيـرًا لا يحقق الهدف، ولا طويلاً يدعـو إلى الملل، وإعلام المحاضر بذلك للاسـتعداد، والأفراد فى حلقات المناقشة، والتقيد به بدقة وضبط، أمر جوهرى لنجاح البرنامج.



٣- مراعاة أوقات الراحة: خاصة فترات النوم وعقب المحاضرات وبين أعمال البرنامج ووفق التعامل مع اليوم بشيء من المرونة أو مواجهة الطوارئ.

٤- مراعاة أوقات الاستعداد: بحيث تكون كافية لاستيفاء المطلوب، سواء كانت استعدادًا للصلاة أو انتقالا لقاعة المناقشة، أو التجمع للمحاضرة، أو الانتقال إلى قاعات الطعام أو أماكن النوم.

٥- مراعاة أوقات للطوارئ: بحيث تكون جاهزة لاستقبال ضيف، أو توجيه من موجه، أو نصيحة من مسئول فى أى وقت، ويستحسن أن تكون فى فترات حرة يومية، فى الأوقات التى يتوقع فيها الزيارة أو التفتيش، بحيث لا تؤثر على برنامج اليوم أو فترات الراحة.

٣- التنفيذ:

بعد التخطيط والجدولة، يأتى دور التنفيذ، وفيه يتم تحديد الأنشطة والأعمال وتنظيمها فى لجان، والتنسيق بين الأنشطة والقائمين عليها، وهو الوسيلة التى يحقق بها القائد هدف الدورة. (انظر الخطوات التنفيذية لقائد الدورة) ولتحقيق تنفيذ مؤثر يراعى القائد مع معاونيه ومعاونوه مع لجانهم، قواعد التنظيم، وأسلوب التوجيه.

أولاً: مراعاة قواعد التنظيم:

١- تقسيم العمل: على شكل لجان تخصصية.

٢- الربط والتنسيق: بالاجتماعات والمتابعة.

٣- وحدة القيادة: عدم ازدواجية القيادة أو جماعيتها.

٤- تدرج السلطة: مراعاة التسلسل الهرمى.

٥- المركزية واللامركزية: بحيث تكون العلاقة مواءمة للبرامج.

٦- التفويض: حق التصرف للمعاونين واتخاذ القرار مع لجانهم.

٧- المشاركة: لتعميق الإحساس بالمسئولية من جميع المشاركين.

ثانيا: مراعاة أسلوب التوجيه:

ولضمان التأثير يتواءم التوجيه مع قواعد التنظيم، فهو أسلوب جميل فى التخاطب، يتميز بالوضوح والسهولة، وأن يكون هادفًا ومفهومًا، بحيث يترك للأفراد حرية التصرف والمبادأة واختيار السبل المؤدية للهدف، سواء كان ذلك من القائد أو المعاونين له مع أفرادهم.

٤- التقويم:

للتأكد من أن ما يتم إنجازه فى أيام الدورة المقررة، هو مطابق لما تقرر فى الخطة الموضوعة، وهو يتم يوميًا أى فى جميع مراحل أعمال الخطة؛ لأنها متداخلة.

وخطوات التقويم:

١- وضع المعايير.

٢- مقارنة الفعل بالمعايير.

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.



ومن وسائل التقويم:

١- الاستبيان المكتوب فيه السلبيات والإيجابيات والاقتراحات.

٢- المناقشة بطرح أسئلة على المشاركين تكشف مدى نجاح الدورة.

٣- تعليقات أو توضيحات أو خواطر من أعضاء بعينهم لمعرفة آرائهم.

٤- اختبار للمشاركين بحيث تستوعب الأسئلة موضوعات الدورة، وآراء واقتراحات الأعضاء.

٥- وسائل أخرى تبتكرها لجان التقويم بما يتلاءم مع أهداف الدورات.

***

ثالثا: الاتصال المؤثر

تمهيد: أهمية الاتصال ومعناه

لا غنى عنه فى عـمل هيئة أو منظـمة، وهو يعتـبر من أهم عـمليات الإدارة، وإذا نجح القائد فى الاتـصال، استطاع تحـقيق أهداف الجمـاعة، وتحسين الأداء. ومع هذه الأهمـية، فإنه مـازالت أجهزة الاتصال تشـوبها عيوب خطيـرة. وعندما نتأمل فى إسلامنا نجد أن الأنبـياء والرسل عليهم السلام كانوا يحرصون على الاتصـال بالمؤمنين ممن اتبعوهم، وكان الطغاة يخشون هذا الاتصال، ويعملون على الفتك به، إما بالتضييق على الأنبياء أو بعزل أتباعهم عن الرسل.

وكل رسول كان مكلفًا بتوصـيل كلمات الله إلى البشر: ﴿**وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ**﴾ [القـصص: ٥١]، ومشركـو مكة وكفـارها اقترحـوا على «أبى طالب» أن يمنع ابن أخيه -محـمد ﷺ- من الاتصال بأتباعـه، وكان النبى ﷺ كـقائد.. لا يتـرك مكانًا فيه تجـمع، أو يمر به الناس، إلا ذهب إليه ووصّل للقـوم رسالة الإسلام. وجاء الإسـلام وقد تكاثرت أواصـر الاتصـال وتوطدت، فى الصلاة والحج، حـتى العطسـة يعطسها المسلم، تكون مناسبة للاتصال المتمثل فى الحمد والتشميت.

ولذلك كان من الأولى، أن يكون الاتصال من أخطر عمليات الإدارة، وهو يعتمد على الأسس التالية:



١- نقل المادة من المرسل إلى المستقبل المقصود.

٢- استقبال المادة وتفهمها.

٣- قبول المادة أو رفضها.

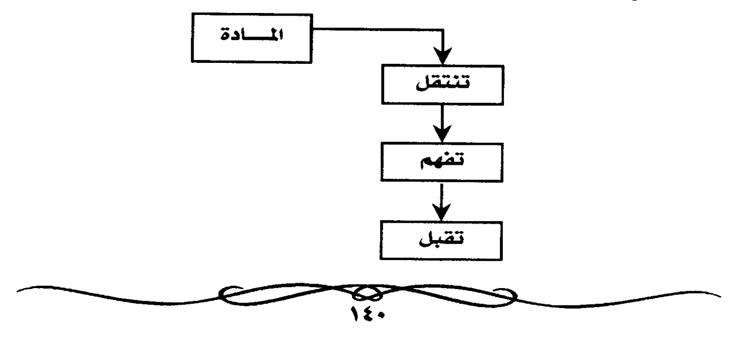
ونستقى من خلال هذه الأسس معنى الاتصال.

«أى الاتصال هو المادة التى تنتقل من المرسل إلى المستقبل الذى يتفهمها ثم يقبلها».

أما المادة بالنسبة للقائد التنفيذى بمعناها الإدارى فهى:

تعريف المادة:

- المعلومات والحقائق المتعلقة بالموقف أو تحقيق الهدف.
- الأفكار والمقترحات والخبرات.
- المعرفة فيما يتعلق بالأهداف والسياسات والأفعال.



وعلى القائد مراعاة العوامل التى تؤثر فى المادة وهى:

١- جو أو ظروف الانفعال.

٢- الولاء والعداء.

٣- الأهداف والغايات.

٤- الاتجاهات والاستجابات.

٥- الشعور بالتقدير أو الإعراض.

عوامل تدمير الاتصال الصحيح:

١- اتجاهات معاكسة من جانب الأفراد.

٢- الإشراف الضاغط غير المعقول من المشرفين يمنعهم من رفع شكواهم، وأن يكونوا فى منتهى الحذر لعدم الثقة.

عوامل النجاح:

١- سهولة الاتصال بين القائد والأفراد.

٢- استخدام الطرق الجماعية فى الإشراف.

٣- الولاء المتبادل والحب بين الأفراد والعاملين.

عوامل الحفز التأثيرية:

١- مراعاة دوافع الأمان.

٢- مراعاة الابتكار.

٣- مراعاة الدوافع الاقتصادية.

مهارات الاتصال:

١- **المبادرة:** القدرة على بدء الاتصال حين تظهر المشكلات، إرسال المعلومات- ضمان التعاون- التجاوب.

٢- **السرعة:** القدرة على المبادرة بالاتصال، لأنها تعمل على انهيار الروتين القاتل.

٣- **المثابرة:** القدرة على العودة إلى نفس الأشخاص وإثارة القضايا المرفوضة قبلاً، بهدف الإقناع والتوصل إلى حلول.

٤- **المرونة:** القدرة على تطويع النمط الشخصى للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين ليعبروا عن رأيهم فى حرية.

٥- **السيطرة:** القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين، بهدف عرض الأفكار والآراء والحصول على إصغاء ملائم.

٦- **القدرة على الإصغاء:** القدرة على الصمت، فالآخرون يحتاجون إلى مستمع جيد ليعبروا عن مشاعرهم أو عن القضايا الحساسة.

٧- **الحد الأدنى من الإجهاد:** القدرة على الاحتفاظ بالطاقات التفاعلية رغم كسل الآخرين أو محاولات الضغط والسيطرة.

***



الفصل الثانى

فنـــون التنفيــذ

- أولاً: فـن الإشـــــــراف
- ثانيـًا: فن التـعـامل مع الأفـراد

الفصل الثانى
فنون التنفيذ

أولاً: فن الإشراف

١- كيف تؤثر فى أول اجتماع؟

المشرف الجديد وخطوات التأثير فى أول اجتماع:

كم هى نظرات التفحص والترقب التى ينتظر بها الأفراد قائدهم الجديد، ونقطة البدء تدوم سلبًا وإيجابًا، فى نفس كل من القائد والفرد معًا، ولذلك فمعرفة مبادئ بداية الإشراف للقائد، تعتبر من أخطر الأمور الفنية التى لا يمارسها إلا البصير الماهر.

ويمكننا اختصار بداية الإشراف فى أمرين:

الأول: التعرف على رجاله:

وهذا المبدأ أساس أولى، يتعرف القائد على الرجال، تصوراتهم وعاداتهم وثقافاتهم، وأسرهم، وحياتهم الاجتماعية.. ليس بالطبع كل شىء وإنما الأشياء التى توفر للقائد الاستجابة تجاه إرشاده لهم.

الثانى: الحكم على الرجال:

وعلى القائد ألا يتسرع فى الحكم على الرجال، فالحكم على الرجال بالطبع ليس نهائيًا، فالإنسان معقد تركيبًا، واحتمالات الحكم النهائى عليه

غيـر محـتملة، فـالقائد لا يرى رجـاله إلا ساعات من اليـوم أو أيام من الأسبوع وهو ليس معهم فى باقى أوقاتهم.

والقائد التنفـيذى عندما يباشـر عمله الإشرافى، يجتـمع مع أفراده فى اجتماع غير رسمى، وخطوات التأثير فى الاجتماع الأول نجملها فى الآتى:

١- يبين أنه فرح بالعـمل معهم، وهم خـيرة الرجال، ليـضمن بذلك سهولة التعامل معهم.

٢- يتجنب كل ما شأنه، إشعـارهم بأنه يحب الشهرة أو الإعلان عن نفسه، بل يلتزم التواضع.

٣- يشـعرهم بأن مـعـاونتهـم مطلوبة ومرجـوة، وأن البـرنامج ليس برنامجه، بل هو برنامجهم، وأنه جديد ويحتاج إلى معاونتهم الدائمة.

٤- فن التعـامل مع كبار السن والأكـثر خبـرة، بإخبارهم بأنه يعـتزم الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم.

٥- تأكيد أن نجاح العمل وفـاعلية الأداء وتحقيق الأهداف يتوقف على تعاون الأفراد بعضهم مع بعض.

٦- الاتصال بالقائـد السابق، ويستمع إلى آرائه، ويأخذ مـنها الفائدة والصالح، فقد تكون متحيزة إما لعزله أو نقله.

٧- يعمل على إزالة التوتر بين الأفراد إن وجد، ويشعرهم بالأمان فى العلاقـات فيعلن لهم: أنه يتـعامل مع أكفاء أقـوياء، وأن وظيفتـه وعمله خدمـة لهم، وأنه منسق للعمل وليس ديكتاتـوريًا، ويعمل مع الأيام على تحقيق ذلك ولا يتغير تغيرات فجائية.

ولكن من أين يبدأ؟.. وللإجابة على السؤال شرط لابد أن يتحقق، وهو أن يكون فعلاً حقق مبادئ البداية، ثم خطوات التأثير فى التعارف الأولى، ومن هنا يسهل عمله، فيبدأ بالآتى:

- حل المشكلات التى تهم الأفراد، بعد المهارة فى اكتشافها وتحديد أولوياتها.
- إطلاق مواهب الذين يعمل معهم، والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم.
- التأثير ليس بالإيماءات والإشارات أو نبرات الصوت، ولكن بأن يكون على حذر وحيطة للتأكد من أنه يقول ما يعنى، ويعنى ما يقول.

٢- كيف تعطى أول أمر؟

إنها قاعدة قديمة ومستمرة، تحدثنا عنها فى الجزء الأول بالتفصيل، ألا وهى «لا تعط أمرًا مباشرًا»، ولكن المشرف الجديد قد يواجه فى أول أمر يعطيه غير مباشر أنه لم يقابل بالطاعة، ولم ينجح..!! فماذا هو فاعل؟.. فليجرب أسلوب الاقتراح!! ولنفترض أن أسلوب الاقتراح لم يفهمه الأفراد، فهل يتوقف عمل قائدنا؟ لا.. فليجرب أسلوب الطلب!! لعلنا نضع مجموعة من الاقتراحات أمام قائدنا حتى لا يتوانى عن التمسك بأسلوب أول أمر له؟! مهما كانت الظروف.. ونفترض أن أسلوب الطلب لم يفهمه كذلك الأفراد.. فماذا يفعل قائدنا إذًا؟؟ ليس أمامه إلا أن يضطر لاستخدام الأمر المباشر، كل ذلك يتوقف بالطبع على طبيعة الموقف وشخصية الفرد.

٣- كيف تتخذ أول قرار؟

* إياك من التردد. . فاتخاذ القرارات الحاسمة كما يقال أفضل بكثير من التردد الذى هو عرضة للضياع. . .، وربما يغفر لك الأفراد خطأ بين الحين والآخر ولكنهم لن يعذروا ترددك فى اتخاذ قرار حاسم.

* حين يطلبون منك اتخاذ قرار فاتخذه فورًا. . قدر الإمكان -ولن تحيط بالطبع بكل الحقائق- ولكن يمكنك أن توازن بين الحقائق وتميز الأهم، ثم اتخذ القرار وتمسك به ولا تتردد وتوكل على الله.

* لا تغير قرارًا أخذته، لتناسب أفكار شخص مهما كان، أو مجموعة بعينها مهما كان ثقلها، فإن ذلك يضعف الثقة بك.

٤- كيف تحصل على أول مساعدة من رجالك؟

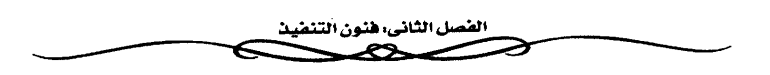
من علامات الفشل للقائد الجديد أن يقوم بالعمل نيابة عن رجاله، للتخفيف عنهم، أو التأثير فيهم، وإنما النجاح فى أن يجعلهم يقومون بالعمل، ولكى يحصل على أول مساعدة من رجاله، يتبع الخطوات التالية:

* حكمة تفويض الآخرين، فى التصرف واتخاذ القرارات، والحكمة هنا تعنى: ينجزون العمل بالطريقة والأسلوب الذى كنت توده.

* مشاركتهم فى العمل، ومساعدتهم فى الأداء، يجعلهم يرجعون إليك ويثقون بك.

* الثقة فى رجالك يشعرك بالدفء الذى يلقاه قائد ممتاز مع مجموعة مخلصة مجدة كفء.





ثانيًا: فن التعامل مع الأفراد

١- فن التعامل مع الكسول

الكسول: قد يرجع عند الإنسان إلى سبب من الأسباب، وهنا لا نطلق عليه كسولاً، إنما يسمى بالرجل ذى المشكل، وهو ما نفرد له حديثًا خاصًا، وإنما الكسول الذى نعنيه هو البطىء فى طبعه، الكسول فى نفسه وذاته، ومع أن كسله يخضع لظروف وضغوط كثيرة من خارج نفسه أو من داخلها، إلا أنه ليس بظاهرة موجودة عند الإنسان، بل نادرًا ما يوجد، لحال الفروق الفردية بين الناس، وإن كان السلوك الإدارى يقوم على فلسفتين: الأولى، أن الإنسان كسول لا يحب العمل، ولابد أن يعامله القائد وفق هذه الفلسفة. والثانية: أن الإنسان يحب العمل خاصة إذا وجد الحافز والدفع من القائد. وإن كنا لا نسلم بإحداهما، إلا أنهما صورتان قد تتوفران فى البعض دون البعض.

خطوات التعامل:

أ- إشراكه فى لقاء للنقد الذاتى:

لأن النقد يحمل فى طياته اقتراح شىء أفضل، والاقتراح البناء يحمل فى طياته مسئولية جعل المقترحات صالحة للتنفيذ. وطبيعة العلاج أنه يطول سنوات، بيد أن الصبر وتقبل الفرد، وتهيئة الفرصة للاشتراك بجهوده هى مقومات العلاج الصحيح.

ب- إمداد الأفراد بنشرات أو مقالات أو فصول من كتاب:

وتقديمها بأفضل الوسائل، مثل المسابقات، أو المناقشات، أو الندوات المفتوحة، كل ذلك يحفز الهمم ويشترط أن تكون عامة وإلا ظهر غرضها.

جـ- اشتراك الأفراد فى لجان وأعمال جماعية:

لأن التخطيط الذى تقوم به مجموعة متعاونة، يلزم أفرادها بالعمل، حيث لا يمكن إعفاء نفسه من العمل دون غيره. من اللجان المقترحة: لجنة رعاية الأفراد، لجنة التقويم الذاتى للأفراد، لجنة تخطيط المناهج إذا كان العمل من هذا النوع.

د- إلحاقه بمجموعة حيوية:

فإنه يسرى عدواها لجميع الأفراد، حيث لا مكان لكسول.

٢- فن التعامل مع عديم الأثر

عديم الأثر: قضيته الأساسية عزلته عن الناس، ولذلك فمجال التفاعل معهم معدوم، وبالتالى لا يكتسب خبرات ولا تنمى مواهبه، فليس له حضور، حال غيابه أو حضوره، فهو الغائب الغائب، وليس بالحاضر الغائب، فالبون بينهما شاسع، فالحاضر الغائب، الإيجابى الفعال الذى يحرص على ألا يعرفه أحد، ولا يتفقده أحد، وهو صانع الأعمال والجندى المجهول، ذلك من أرقى صور التقوى المطلوبة فى الأعمال.

خطوات التعامل:

- وضع برنامج اجتماعى للأفراد، وإشراكه فى أنشطة تعمل على زيادة علاقته بالناس، كالمعارض وفنون الاتصال بالجماهير وتحسين مهارات اجتماعية وإشراكه فى المواقف التمثيلية -إن أمكن.

- إشراكه فى العمل التعاونى المتحرر، لأن ذلك يزيد من علاقته بالآخرين.

٣- فن التعامل مع القديم

القديم: القديم هو ذو الخبرة الطويلة بالعمل، بغض النظر عن السن.

فليس القديم كل كبير السن فقط.

ولكن القديم هو من شهد تأسيس العمل.

ومر عليه القادة.

واكتسب مهارات العمل، لممارسته الطويلة.

خطوات التعامل:

* **احترام خبرتهم والاستفادة من معلوماتهم،** والعمل الدائم على عدم نقدهم لشعور القيادة، تهيئة الفرصة للمشاركة فى أعمال تظهر فيها خبرتهم.



* **تبادل الخبرات بين القدامى والجدد،** وذلك لإشراكهم فى الابتكارية وهو ما يعرف بالمشاركة فى الأفكار.

* **دفعهم إلى التنمية، عن طريق تجربة الجديد،** ليس للتغيير، وإنما ليكون حكمًا إذا نجم عنه تحسين فى البرنامج، فإنه بهذا الأسلوب يرى أن قدراته مازالت محترمة، هذا الاحترام هو أساس النمو المستمر المتصل.

* **النظر بعين الاعتبار إلى الصعوبات الجسيمة،** ومراعاة ذلك فى وضع البرنامج، يزيد شعوره بمسئولية تنمية القدرة فى غيره.

* **الاهتمام بالجهد المبذول من الجميع،** صغارًا وكبارًا، وجددًا، يعمل على تلاحم الأجيال وتقابل الحماس مع الحكمة.

* **عدم الاستهجان بأى فكرة،** سواء لأنها قديمة، أو لأنها حديثة جدًا، بمعنى لم تجرب من قبل، بل العمل بالملائم من الأفكار دون معرفة مصدرها.

٤- فن التعامل مع الاستبدادى

الاستبدادى: أعاذنا الله وإياكم منه، فإنه دمار وخراب، وتعرفه بطريقته مع أفراده إن كان فى موقف قيادة، أو مع زملائه فى المجموعة.

أولاً: مع أفراده:

- يرفض السماح لهم بفحص أى شىء من جميع جوانبه!

- هو الذى يحلل الموقف ويخبرهم كيف يفكرون؟

ثانيًا: مع زملائه:

- يحاول استرضاء القائد ويسأله دائمًا الرأى والتوجيه، لحاجته إلى قيادة تقوم على السلطة.

- يضيق باتفاق اللجان، أو مناقشتها فى اجتماعات موسعة.

- يرفض قبول المسئولية أمام الجماعة، ويريد القائد أن يحدد له المسؤولية، بل ويأمره بذلك.

خطوات التعامل:

* يفحص قائدنا أولاً وبكل صدق موقفه هو من الاستبداد والتسلط، قد يكون الفرد متأثرًا بالقائد إلى حد ما، وذلك ليسهل العلاج.

* إن كان قائدنا على غير ذلك، فليفحص البرامج، ويحدد السبب فى فشل تطبيقه لها، بدءًا بالآتى:

- البرامج التدريبية على مواقف غير تسلطية.

- دورات الأفراد ليرى هل لاقى الأمر اهتمامًا.

- هل استوفى من إرشاد الأفراد فى علاقاتهم داخل مجموعاتهم.

* لا يلجأ قائدنا إلى القوة لإزالة الاستبدادية والتسلط عنه، فالقوة لا تولد إلا القوة وتتحول طاقته إلى مقاومة وتآمر.

* يجب إثارة هذا الموضوع وبصراحة فى الاجتماعات، وتعقد له دورات إرشادية، وذلك إن وجد كظاهرة، حتى لا تضخم أمرًا فرديًا يمكن علاجه.

٥- فن التعامل مع السلوك السيئ

السلوك السيئ: المقصود بالسلوك السيئ فى العمل، وهو من ارتكب كبائر العمل كالرشوة أو السرقة أو العصيان وما شابه ذلك.

خطوات التعامل:

* أولاً: يجب وقفه عن العمل، وإبعاده تمامًا عن مجال ممارسته لأى عمل يتصل بنظام المجموعة.

* يذهب قائدنا إلى إدارته، ويوضح لها الأمر، فالعلاج هنا لابد أن يكون مركزيًا.

* يذهب قائدنا إلى بيت صاحبنا، ليتبع الخطوات التالية بإشراف الإدارة العليا خطوة خطوة:

- إذا رفض طاعة الأمر اعتبر ذلك عصيانًا.



- الحسم مطلوب فى مثل هذه المواقف حتى لا تتفاقم.

-تذكر أن هذه الحالات نادرة وغير مكرورة، ولكنها إن وجدت تحتاج إلى علاج فورى ينهيها.

لقد وجد رسول الله ﷺ فى بردعة رجل (هى الحلس الذى يلقى تحت الرجل) وذلك عندما نزل قبيلته عقدًا من جزع -غلولاً- فأتاهم رسول الله ﷺ فكبر عليهم كما يكبر على الميت (صحيح البخارى٥- البداية والنهاية ٤/ ٣٥٤).

٦- فن التعامل مع الرجل المشكل

الرجل المشكل: هو من تتفاقم مشكلته ومشاكسته فى العمل ويداوم عليها، يرى البعض أن خير علاج نقله إلى مكان آخر، ولكن هناك من يرى أن آخر العلاج الكى، وأن هذه الحلول العتيقة لا يقدم عليها إلا القادة الفاشلون، الذين لا يجابهون المشكلات ولا يتصدون لها.

خطوات التعامل:

- اكسب ثقته بك أولاً.
- ابحث عن سبب العيب، وينبه له ولك وللهيئة.
- ساعده فى رؤية عيبه.
- ابحث معه عن أسلوب للعلاج، ويفضل أن يقترحه هو.



- اتفق معه على أسلوب العمل، وساعده وجدانيًا بمدحه كلما كان هناك تقدم منه فى العلاج.

إذا فشلت المحاولة الأولى قم بمحاولة ثانية، وإذا فشل وتفاقم فاصبر، وكن واضحًا، واكسب تعاونه، وإذا لم يحقق أى تقدم، امنحه تحذيرًا بوقف، كمهلة للإصلاح، ثم انقله إلى عمل آخر أو إلى هيئة أخرى إن لزم الأمر.

٧- فن التعامل مع المعارض

المعارض: المعارضة داخل المجموعة أمر طبيعى، ولها صورتان: معارضة عنيفة وأخرى هادئة، الأولى: ظاهرة وواضحة، والثانية: مكبوتة يظهرها عدم تعاون الأفراد، وهى تختلف عن أحوال المعارضة الجماعية، التى ناقشتها فى الجزء الأول، فى أنها هنا حالات فردية.

خطوات التعامل:

- ينبغى أن يتساوى لدى قائدنا تقبل المعارضة، كما يتقبل الموافقة، بنفس الروح والسرور.

ينبغى ألا ينظر قائدنا إلى المعارضة على أنها إساءة شخصية، أو للنيل منه، وعليه أن يدفع هذه الوساوس، ويكون رائده حسن الظن برجاله.

– يؤكد أن المعـارضة النزيهـة صفة مـرغوبة، ويعتـقد فى ذلك، وأن يكون فيه صادقًا وعلامة صدقه تظهر مع موقفه من المعارض.

– على قائدنا أن يدرك، أن النمو والنضج قد ينتجان من المعارضة، إذا تم استخدامها كدراسة، وما هى إلا بمثابة نقطة بداية، للوصول إلى اتفاق جماعى.

– إذا أراد القـائد إجمـاع الرأى، فلابد من بناء البـرنامج على جمـيع وجهات النظر، التى توجـد فى الأفراد، وإلا سيجعل المعارضين مـترقبين دائمًـا لأوجـه النقص، مـتـربصين للفـرصة، الـتى تتـيح لهم النكوص والارتداد.

– يجلس قائدنا مع المعارض ليحـدد أوجه الاتفاق، ويبدأ من عندها، فإن كانت فى الوسائل، فليجـرب وسائله، وإن كانت فى الأسس، فلابد من المناقشة الرقيقة الهادئة حتى تتضح وجهات النظر.

– أن يكون هم قائدنا، نمو المعارض والاستمرار فى تربيته، وأن يكون همه كسب جولات، فالنار لا تكافح بالنار.

– على قـائدنا لكى يحـصل على اتفاق مع المـعارض أن يبـتعـد عن الآتى:

– أن يفقد سموه ووقاره بالدخول فى معارك مع المعارض.

– الابتعاد عن الجدال لأنه يزيد من مقاومة المعارض.

- أن يتخذ قـرارًا يقوم على المصطلحات أو التصـورات، حتى يضمن قرارًا بموافقة جميع الأفراد.

- أن يعمم الأمر، فـهو حالة فردية، تعالج كحـالة فردية، وما ينجح مع فرد لا ينجح مع غيره.

وأخيرًا:

على قـائدنا ألا يجعـل المعارض مـشكلة، وذلك بانتـهاجـه بناء روح الجماعة والتعاون بين الأفراد وإيجـاد بيئة صالحة ومناخ تربوى يشجع على النمو المعتدل، حيث لا يوجد أصحاب صعوبات أو مشكلات.

تم بحمد الله وتوفيقه!!

* * *



المراجـــع

١- **عناصر الإدارة**- لندول أورفيك- ترجمة على حامد بكر، مكتبة الثورة الإدارية، بإشراف د. كمال دسوقى، دار الفكر العربى - ١٩٩٥م.

٢- **المشرف الناجح**- وليم فاندرســال- ترجمــة د. عبد الهــادى الجوهرى وآخرون، مكتبة الطليعة بأسيوط مصر - ط ١٩٧٨م.

٣- **التعلم والتعليم**- ارتر جورج هيوز- مدخل فى التربية وعلم النفس.

إى اج- هيوز ترجمة حسن الدجيلى- عمــارة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود الرياض - ١٩٨٢م.

٤- **كيف نعلم الكبار**- جمعــية تعليم الكبار الأمريكية- ترجمــة د. سعد عبد الحميد موسى، الهيئة المصرية العامة للكتاب - ١٩٧٧م.

٥- **القيادة**- حقيــقة ما يفعله المديرون الأكــفاء- ليونااردر سايلــى ترجمة: كمال السيد مراجعة محمد عبد الله مؤسسة الأهرام - ١٩٨٠م.

٦- **الإدارة الجبرية**- رولف هـ - وايلد، ترجمة سيد كريم - ط ١٩٨٠م. مؤسسة الأهرام التجارية- مصر.

٧- **أنماط جديدة فى الإدارة**- رنسيس ليكرت ترجمــة إبراهيم على البرلسى وزارة التعليم العالى سلسلة الألف كتاب- مؤســـــة سجل العرب - ط ١٩٦٦م.



٨- **الإدارة (المفاهيم الأسس المهام)** د. إبراهيم عبد الله المنيف دار العلوم ١٩٨٣م بيروت- لبنان.

٩- **الإدارة فى الإسلام**- د. أحمد إبراهيم أبو سن- مكتبة وهبة القاهرة ١٩٨٤م/ الدر السودانية للكتب- الخرطوم.

١٠- **نحو مدارس أفضل**- كيميول وايلز- ترجمة فاطمة محجوب- مكتبة الأنجلو المصرية - ط١٩٨٢م.

١١- **التربية العامة**- رونيه أولفير- ترجمة د. عبد الله عبد الدائم دار العلم للملايين - ١٩٨٦ط السادسة بيروت- لبنان.

١٢- **سر التربية الناجحة**- عبد اللطيف برى- دار التعارف للمطبوعات - بيروت - ط١٩٨٠م.

١٣- **سبل تعليم الكبار**- كولى مرثر- ثرمان وايت دار نهضة مصر للطبع والنشر - القاهرة - ١٩٦٨م.

١٤- **سين وجيم عن مناهج البحث العلمى**- مؤسسة الرسالة دار عمار- طلعت همام- ط ١٩٨٤م.

١٥- **فن التدريس**- هربرت روكوهل- ترجمة سعاد جادالله- دار الفكر العربى - ١٩٨٤م مراجعة الأستاذ محمد سليمان شعلان.

١٦- **تعليم المتعلم طريق التعلم**- برهان الدين الزرتوجى- الفكر التربوى- وكالة المطبوعات - الكويت - ١٩٧٧م.

١٧- **ابن خلدون- المقدمة-** وكالة المطبوعات - الكويت - ١٩٧٧م.

١٨- **المحلاة-** بهاء الدين الهمدانى العالمى- صاحب الكشكول- دار المعرفة- بيروت لبنان بدون تاريخ.

١٩- **المدهش- لابن الجوزى-** دار مروان- بيروت- لبنان - ١٩٧٣م.

٢٠- **روضة العقلاء ونزهة الفضلاء-** للإمام الحافظ أبى حاتم بن صابر البستى - ٣٥٤هـ - مطبعة السنة المحمدية القاهرة.

٢١- **تهذيب مدارك السالكين-** لابن قيم الجوزية- دار المطبوعات الحديثة - جدة - ١٤٠٨هـ.

٢٢- **تذكرة الدعاة- البهى الخولى-** الاتحاد الإسلامى العالمى - ط١٩٨٣م.

٢٣- **البداية والنهاية-** لابن كثير- ط بيروت - ١٩٦٦م.

٢٤- **طبقات ابن سعد-** ط بيروت - ١٩٥٨م.

٢٥- **أسس علم النفس الاجتماعى-** د. مختار حمزة- دار المجتمع العلمى - جدة - ١٩٧٩م.

٢٦- **كيف تكسب الثروة والنجاح والقيادة-** ربل كارتجى منشورات دار مكتبة الحياة بيروت- لبنان - ١٩٨٠م.

٢٧- **أدب الدنيا والدين-** أبو الحسن الماوردى- منشورات دار مكتبة الحياة بيروت- لبنان - ١٩٨٧م.

٢٨- **علم النفس المعاصر فى ضوء الإسلام**- د. محمد محمود محمد دار الشروق - جدة - ١٩٨٤م.

٢٩- **لمحات فى فن القيادة**- كورتوا- تعريب المقدم الهيثم الاتوبى المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت - ١٩٨٦م.

٣٠- **حياة الصحابة**- محمد يوسف الكاندهلوى- دار القلم- دمشق تحقيق الشيخ نايف العباسى ومحمد على دولة - ١٩٨٣م.

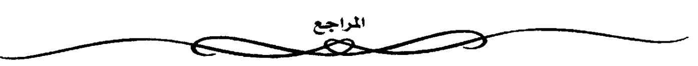
٣١-**العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين**- د. محيى الدين أحمد حسين- دار المعارف- القاهرة - ١٩٨٢م.

٣٢- **الناس والأمم- بحث فى أصول السياسة**- لويس هال- ترجمة د. محمد فتحى الشنيطى - مؤسسة سجل العرب القاهرة - ١٩٥١م.

٣٣- **فن قيادة الشباب**- دورثى دوبرتى- ترجمة إسماعيل صفوت - دار نهضة مصر - القاهرة - ١٩٦٦م.

٣٤- **آفاق جديدة فى دراسة الإبداع**- د. عبد الستار إبراهيم - وكالة المطبوعات- الكويت - ١٩٧٨م.

٣٥- **مطارحات مكيافيللى**- تعريب خيرى حماد، منشورات دار الآفاق الجديدة- بيروت - ١٩٨٢م.



٣٦- **القوى الخفية فى السياسة العالمية**- تأليف ل. فراى مراجعة البروفسور دتى فاهى ترجمة العقيد محمد كمال ثابت - دار الكاتب العربى - بيروت- لبنان بدون تاريخ.

٣٧- **سيرة ابن هشام**- ط- الحلبى، تحقيق: محمد محيى الدين عبد الحميد- ١٩٣٧م - القاهرة.

٣٨- **تاريخ الطبرى**- ط دار المعارف- مصر - ١٩٦٦م.

٣٩- **الكامل فى التاريخ**- لابن الأثير- ط المصرية - ١٣٧٤هـ.

٤٠- **أساليب الاقتناع وغسيل الدماغ**- جى إى. براون دار الهدى- السعودية - ١٩٨٩م..

* * *





الفهرس

الفصل الثالث: القيادة المؤثرة

الجزء الثانى

الفصل الأول: مهمة القائد التنفيذى

الفصل الثاني: فنون التنفيذ